



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

Escuela Nacional de Estudios Profesionales
ACATLAN

COMUNICACION ORGANIZACIONAL, IMPORTANCIA
Y PRINCIPIOS PARA SU APLICACION A
PUBLICOS INTERNOS DENTRO DE UNA ORGANIZACION.

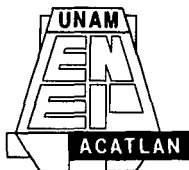
T E S I S

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN PERIODISMO Y
COMUNICACION COLECTIVA

P r e s e n t a
Noemi Alicia Deseusa Rodríguez

Director de Tesis

Lic. Alma Rosa Aíva de la Selva



Acatlán, Edo. de México

1995

FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MIS PADRES:

Como una forma de agradecimiento

y respeto, hoy les dedico la presente.

Por ser ustedes quienes más confianza

y fe, han tenido en mí.

MIL GRACIAS

A TI GABRIELA:

*Porque a tu corta edad, me haz dado el ánimo y
esperanza para seguir adelante.*

*Y sobre todo, por compartir y entender este proyecto,
que hoy también es tuyo.*

GRACIAS MI AMOR

SINCERAMENTE:

A quien con su apoyo y conocimiento,

también hizo posible la realización

de esta meta... mi asesora,

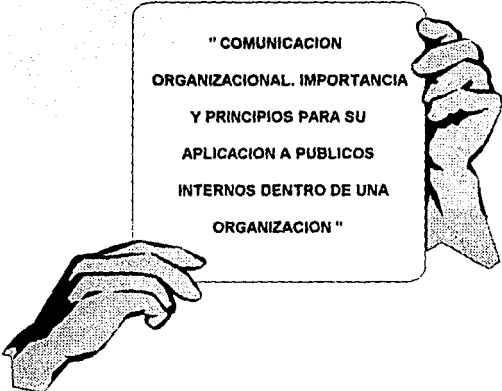
Profra. Alma Rosa Alva

Y a todos aquellos maestros que en

conjunto, contribuyeron a mi formación

profesional.

LAS GRACIAS LES DOY

A black and white illustration of two hands holding a rectangular sign. The hands are rendered with stippling and shading to show depth. The sign is centered and contains the following text:

**" COMUNICACION
ORGANIZACIONAL. IMPORTANCIA
Y PRINCIPIOS PARA SU
APLICACION A PUBLICOS
INTERNOS DENTRO DE UNA
ORGANIZACION "**

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 EL INDIVIDUO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ...	13
1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	14
1.1.1 Tipos de organización	18
1.1.2 Objetivos	22
1.2 TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN	25
1.2.1 Escuela clásica	26
1.2.2 Escuela de Relaciones Humanas	31
1.2.3 Teoría de sistemas	37
1.2.4 Teoría contingente	41
1.3 IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LAS ORGANIZACIONES	52
1.3.1 Relaciones Humanas en la organización	53
1.3.2 Jefatura administrativa	59

	Página
1.3.3 El Plan Scanlon	61
1.3.4 La función staff en las Relaciones Humanas	64
1.4 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES.	
MASLOW	70
1.5 LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	76
1.5.1 Motivación. Definición	77
1.5.2 Teorías sobre la motivación	79
1.5.3 Teoría de higiene/motivación	81
1.5.4 Teoría de tres necesidades	83
1.5.5 Teoría ERG	86
1.5.6 Teoría de expectativas	89

CAPÍTULO 2 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

ORGANIZACIONAL	99
2.1 EL PROCESO DE COMUNICACIÓN	100
2.1.1 El emisor	102
2.1.2 El mensaje	103
2.1.3 Canal o medio	105
2.1.4 El receptor	105

	Página	
2.2	DEFINICIONES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	107
2.3	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. SU RELACIÓN E IMPACTO CON ELEMENTOS CLAVE PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	115
2.3.1	Comunicación y buen desempeño	116
2.3.2	Comunicación y satisfacción	121
2.3.3	Naturaleza de la satisfacción en el trabajo	122
2.3.4	Satisfacción ante un trabajo interesante	123
2.3.5	Satisfacción sobre premios equitativos	124
2.3.6	Satisfacción con relación a condiciones de trabajo favorables	125
2.3.7	Satisfacción social	126
2.3.8	Comunicación y estabilidad laboral	127
2.3.9	Ausentismo	128
2.3.10	Rotación de personal	130
2.3.11	Comunicación y productividad	132
2.4	ALCANCE A PÚBLICOS ESPECÍFICOS. INTERNOS-EXTERNOS	136

	Página
2.4.1	Las relaciones públicas 136
2.4.2	Públicos internos 140
2.4.3	Públicos externos 145
2.5	REDES DE COMUNICACIÓN 155
2.6	FLUJOS DE COMUNICACIÓN 158
2.6.1	Comunicación descendente 158
2.6.2	Comunicación ascendente 163
2.6.3	Comunicación horizontal 166
2.7	MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES 168

CAPÍTULO 3	IDENTIFICACIÓN DE PÚBLICOS INTERNOS CON LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA CULTURA E IDENTIDAD CORPORATIVAS 173
3.1	CONCEPTO 175
3.1.1	Clasificación de culturas organizacionales 177
3.1.2	Surgimiento de la cultura en las organizaciones 181
3.1.3	Aprendizaje y transmisión de la cultura 182
3.1.4	Mantenimiento de la cultura corporativa 185
3.2	PROCESO DE FORMACIÓN DE LA IMAGEN 190

	Página
3.2.1	Proceso de formación de la imagen 192
3.3	LA IDENTIDAD CORPORATIVA. 195
3.3.1	Los signos de la identidad corporativa 198
3.3.2	Importancia de la identidad, para los miembros de la organización 199
3.3.3	Visión general de la identidad corporativa en México 201
3.3.4	Elaboración de un programa de identidad corporativa 202
3.3.5	Fases para la creación de un programa de I.C. 203
3.3.6	Aplicación de los signos de identidad corporativa 207
3.3.7	El logotipo 207
3.3.8	Características formales del diseño gráfico del logotipo 211
3.3.9	El símbolo 213
3.3.10	La gama cromática 215
CAPÍTULO 4	PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN
	INSTITUCIONAL. ELABORACIÓN Y APLICACIÓN . 223
4.1	EL PROCESO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS ... 225

	Página
4.1.1	La investigación 226
4.1.2	Tipos de información que se obtienen a través de la investigación 227
4.1.3	Fases de la investigación 228
4.1.4	Métodos de investigación social en comunicación organizacional 232
4.1.5	La planeación en la comunicación institucional 237
4.1.6	Concepto 238
4.1.6.1	Tipos de planificación de la comunicación institucional 239
4.1.6.2	La planificación a nivel institucional 240
4.1.7	La comunicación. Su implementación institucional 242
4.1.7.1	Importancia del mensaje para una comunicación efectiva 243
4.1.7.2	Propósito de los mensajes 244
4.1.7.3	Selección de medios 247
4.1.7.4	Medios de comunicación en las organizaciones 248
4.1.8	Evaluación de la comunicación institucional 257

	Página
4.1.8.1 Estructuras para la evaluación de sistemas de comunicación institucional	259
4.1.8.2 Acerca de la calidad en comunicación	263
4.2 LOS PLANES DE COMUNICACIÓN	
INSTITUCIONAL	268
4.2.1 Plan de comunicación. Concepto	269
4.2.2 Tipos de planes de comunicación institucional	269
4.2.3 El plan básico de comunicación institucional	272
4.2.3.1 Características principales	272
4.2.3.2 Objetivos generales de un plan básico de comunicación	273
4.2.3.3 Importancia de un plan básico de comunicación institucional	274
4.2.4 Programas de comunicación institucional	276
4.2.4.1 Características principales	277
4.2.4.2 Problemáticas en las que puede intervenir un programa de comunicación institucional	278
4.2.5 Campañas de comunicación institucional	284

	Página
4.2.5.1 Características	285
4.2.5.2 Tipos de campañas dentro de una organización	286
4.2.5.3 Impacto en las campañas	288
CONCLUSIONES	291
BIBLIOGRAFÍA	310

INTRODUCCIÓN

El campo de la Comunicación Organizacional en nuestro país, comienza a tener auge en aquellas empresas que se interesan en mejorar sus relaciones de comunicación en su interior. Los estudios que se realizan para profundizar en sus concepciones teóricas y ahondar en esta área, son muchos y aunque aún no son abundantes, contribuyen al florecimiento de esta disciplina.

La Comunicación Organizacional o Institucional abarca muchos aspectos importantes relacionados con la actividad comunicativa en todos sus matices dentro del contexto de organizaciones, tales como las direcciones que ésta asume, los públicos a los que se dirige, los programas que maneja, entre otros.

Si bien estos puntos son muy importantes para un mejor funcionamiento de la empresa, también conviene señalar que la comunicación organizacional (C.O.) y en específico su vertiente interna, es una de las bases esenciales que dan vida y mantienen en estabilidad a una organización determinada.

Partiendo de este punto, la presente tesis se enfoca en especial, al estudio de la C.O. y a la relevancia que ésta tiene con relación a los públicos internos de la institución. Cabe señalar que el diseño del presente trabajo, ha sido pensado para su estudio y posible aplicación en cualquier tipo de organización, sea grande, mediana, o pequeña, incluso para empresas de diversos giros; claro es, las aportaciones presentadas se podrán adaptar de acuerdo a las características particulares de cada organización.

El estudio del tema que ahora se presenta, obedece a un interés por analizar problemáticas observadas de cerca, es decir, como producto de una serie de experiencias que en lo personal se han vivido. En ellas se ha observado una clara tendencia a cuidar más las relaciones con los públicos externos de las empresas y a descuidar los internos, a pesar de que éste público es la fuerza motriz de cualquier tipo de institución o empresa.

Hablando en términos de comunicación, si a los públicos internos no se les otorga la atención adecuada, con relación a sus necesidades comunicativas dentro de la empresa y las cuales requiere satisfacer, se estará colocando una barrera en el camino que conduce a la consecución de los objetivos de la organización, y en consecuencia de los individuales.

El desarrollo de la tesis que se muestra, involucra aspectos de relevancia en el campo de la C.O. que nos permitirán comprender más la esencia del hombre como ente social. De esta forma nos introduciremos en un espacio

en donde se verá por un lado, gran parte de lo que es una organización, sus características, sus tipos, los elementos que la conforman, etc. Por otro lado se estudiará al ser humano como un ser social inmerso en una determinada organización.

El inicio de la presente, aborda el papel del individuo dentro de la organización, sus intereses y expectativas, los que hacen que permanezca en ellas, que a su vez permite que ésta continúe como tal. Para comprender aún más la relación del individuo y la organización con la comunicación es necesario conocer gran parte de lo que es una empresa, para de ahí desprender los aspectos directamente relacionados con la comunicación interna, que es la parte que nos interesa destacar.

Una vez comprendido este apartado, es el momento de empezar a introducir elementos mas específicos que involucran la comunicación con los públicos internos. De esta forma se vislumbra la importancia de la Comunicación Organizacional, dirigida y aplicada a los integrantes de una empresa. Para conseguir este objetivo, se han desglosado algunos aspectos que relacionan al trabajador con la comunicación institucional, incluyendo diversas variables en las que la C.O. puede influir contribuyendo a la eficiencia de las funciones que se realizan en el interior de una organización.

Entre estas variables están el buen desempeño, satisfacción en el trabajo, la estabilidad laboral y la productividad; factores, como se sabe, de los cuales

depende en gran medida el éxito o el fracaso de una empresa.

Para que la comunicación organizacional pueda incidir significativamente sobre estos aspectos, debe apoyarse en los procesos de comunicación existentes en el interior de la organización, así como en los flujos de la misma, además de contar con la ayuda de las áreas o departamentos involucrados con estas funciones. Esta relación entre la Comunicación Organizacional y los diversos departamentos, sea Administración, Recursos Humanos, Contabilidad, Ventas, etc. surge desde el momento en que éstos emplean a la comunicación para coordinar sus funciones como tal.

Por otro lado al conjuntar las funciones y aplicaciones de los diversos conocimientos de los departamentos y conjugar las actividades para el buen desarrollo de la organización, será mas sencillo conseguir los objetivos de la empresa.

En esta parte del trabajo se destacan aspectos muy importantes en los que el comunicólogo organizacional o institucional -ambos términos se manejan como sinónimos- tienen grandes posibilidades de poder apoyar a la organización a mejorar relaciones entre todos los integrantes de la misma. ¿Cómo lograr esto?, por medio de la planificación de actividades de comunicación tendientes a subsanar problemas que afectan a los públicos internos directamente.

Estas actividades, muy variadas por cierto, no son otra cosa mas que el

manejo de la emisión y recepción de mensajes a través de los diferentes medios de comunicación que existen ya y pueden existir en una institución. Claro es, todo ello bien pensado y estudiado de acuerdo a las características del sector al que se va a afectar, en el sentido de transmitirle un mensaje.

Otro de los aspectos relevantes de este segundo capítulo, es el relacionado con los diferentes flujos de comunicación, en esta sección se destaca la necesidad de abrir nuevos canales de comunicación en donde el público interno, en específico los del nivel inferior en la jerarquía organizacional, pueden participar libremente por medio de sus aportaciones, en cuestión de la organización, con el propósito de contribuir al engrandecimiento de la misma.

Este enfoque mostrado hacia la apertura de otros canales de comunicación , aparte de los ya establecidos y que en la mayoría de los casos es siempre descendente, ha sido considerado por la necesidad tan apremiante que existe en las empresas, de tener mayor comunicación entre todos los miembros de la misma, debido a que una organización no son sólo unos pocos o no son sólo los directivos y gerentes de ella, una organización esta conformada por todos los individuos que en ella prestan sus servicios, desde el director general, gerentes, empleados, obreros; todos juntos, por medio de sus diferentes actividades hacen que la organización funcione y se mantenga viva.

Esta sección nos muestra las diferentes variables que se pueden emplear para la emisión de mensajes en los flujos de comunicación con dirección ascendente, se habla de reuniones de trabajo, de la revista interna, el buzón de sugerencias, el periódico mural, entre algunos otros más. Se ha tocado esta parte de la comunicación por ser la manera más eficaz en que se puede llegar a los públicos internos de forma mas directa y porque son los medios que utiliza la comunicación dentro del ámbito organizacional.

Dentro de las actividades del comunicólogo institucional existe otra donde éste se desenvuelve para beneficio de la empresa y de sus integrantes, se habla de la Cultura e Identidad Corporativas, tanto una como la otra, son fuentes esenciales de identificación e integración de la empresa y sus trabajadores.

Así por ejemplo, a nivel individual la cultura y la identidad le van a permitir desarrollarse de acuerdo a normas y políticas que rigen en la institución, como si esto fuera parte de la cultura personal. Estos aspectos le ayudan al individuo a fortalecer su interés y esfuerzo para desempeñarse mejor y obtener beneficios personales, a la vez que contribuye con la empresa a la que pertenece.

La C.O. para ver culminada su investigación y aplicación dentro de una organización, debe plasmarse en acciones concretas que le permitan descubrir su verdadero valor como disciplina aplicada al ámbito

organizacional y con relación a sus públicos internos, como el tema que nos ocupa.

Con este fin se ha elaborado un último capítulo, que es la expresión máxima de la C.O. , en él se estudian todos los pasos que le ayudan al profesional de la comunicación institucional a detectar las problemáticas e insuficiencias de los procesos de comunicación, que se presentan en una empresa, para después llegar a la elaboración de los planes institucionales que finalmente coadyuvan a la prosperidad de la empresa que los implanta.

Como se verá los planes de comunicación se diseñan de acuerdo a las necesidades de la organización. Pueden atacar problemas propios de comunicación o situaciones en las que alguna función específica de la estructura organizacional con aspectos de comunicación, entre otros. De cualquier forma, los planes, programas y campañas comunicativos deben considerar tanto a los públicos internos como externos, para su mejor diseño e implementación, además de su consecuente evaluación.

De acuerdo a los objetivos de Comunicación Organizacional, que son: motivar, informar y controlar a los integrantes de una organización para su mayor y mejor desempeño, además del manejo de óptimas relaciones interpersonales en su lugar de trabajo, los capítulos que integran la presente, nos conducen poco a poco por el camino que nos demuestra la importancia de esta disciplina para todos los miembros en general de una

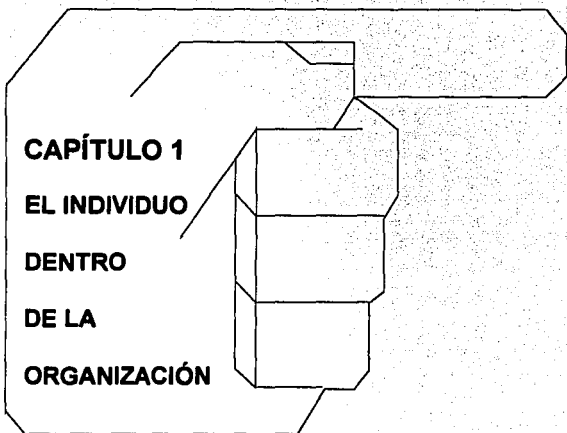
Institución o empresa, cuya condición va desde los puestos de obrero y apoyo administrativo, hasta gerentes y directivos.

Es a la C.O. a la que corresponde abrir los espacios de comunicación para la emisión y recepción de mensajes de este sector. El trabajo de hoy se presenta, sin pretender descubrir nuevos aspectos sobre la comunicación interna, si busca contribuir de algún modo al conocimiento de las aplicaciones que se pueden realizar para hacer más palpable e importante la presencia de los integrantes de una organización dentro de los procesos de comunicación interna.

Por otro lado, el trabajo puede ser una aportación más para el área de enseñanza, aprendizaje y consulta de todos aquellos que se encuentren interesados en la disciplina que nos ocupa, y principalmente en su relación con los llamados públicos internos de una organización.

La tesis que hoy se aporta, es un trabajo de investigación que ha permitido descubrir aspectos fundamentales del desarrollo de la comunicación organizacional con relación a otras áreas involucradas en su campo de estudio, como son la Administración, la Psicología, o la Sociología. Al mismo tiempo, ha sido la oportunidad de enfrentar situaciones de investigación en las que no existió el material necesario y accesible para el desarrollo de algunos puntos tratados y que sin embargo, se lograron desarrollar por medio de la realización de un esfuerzo importante para tratar

de explotar al máximo la información obtenida y hacer las contribuciones correspondientes, siempre con el mayor empeño para alcanzar los objetivos establecidos desde el comienzo de la tesis; objetivos que se han cumplido y que se espera contribuyan al florecimiento de la Comunicación Organizacional en nuestro país.



1.- EL INDIVIDUO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Dentro de la sociedad a la cual pertenecemos existe una gran cantidad de agrupaciones de diversos tipos: laborales, sociales, culturales, políticas, etc. En el interior de ellas se desarrolla el trabajo humano, ya sea prestando un servicio, produciendo algún producto o, requiriendo de ellos como clientes, proveedores, entre otros.

Por ello en la actualidad a las sociedades se les reconoce como organizacionales, ya que las agrupaciones de las que se habla son una especie de instrumento, en su carácter de organización, sea industrial, comercial o de servicio que los grupos sociales emplean para alcanzar sus fines.

Todas estas agrupaciones no funcionarían si no es por la participación del ser humano. Debido a esta relación es conveniente analizar la naturaleza del individuo dentro del contexto en el cual se desempeña; naturaleza que

en la actualidad requiere de una seria valoración para poder comprender cómo es esa relación individuo-organización, cómo funciona, qué beneficios tiene tanto para el individuo como para la organización misma.

En esta primera parte del presente capítulo, se explicará lo que se entiende por organización, sus características, elementos principales, objetivos, etc. Se iniciará con estos puntos de manera introductoria al tema, para después vincular dichos conceptos con el individuo y comprender la relación que guarda éste con la organización.

1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

En el actual panorama de las organizaciones, cada una de ellas tiene un fin, es decir, se han creado para llegar a ser algo, para sí mismas o para los demás. Lógicamente que estas agrupaciones en su interior guardan un orden, normas o lineamientos para poder desempeñar mejor su función. Esto significa que están bien establecidas y funcionan adecuadamente.

Existe una gran variedad de definiciones para el término organización, provenientes de la teoría respectiva, que sería extenso citar aquí. Se mencionarán sólo algunas de ellas para definir claramente el concepto que nos ocupa.

Por ejemplo, Goldhaber señala que, una organización formalmente hablando es:

“ Una unidad social, especialmente diseñada y construida para alcanzar objetivos específicos ”. (1)

Se puede apreciar en dicha definición que una organización desde su creación debe tener ya determinadas sus metas u objetivos, de lo contrario no se sabrá para qué fue creada.

Para que exista una organización, debe construirse con un mínimo de personas, de lo contrario, sería poco factible su función, es necesaria una interrelación, no se puede crear una organización completamente independiente de las demás, conocidas también como sus públicos externos. Cada organización en particular tiene características propias de acuerdo a su giro, ya sea política, comercial, cultural, de servicio, entre otras. Sin embargo, todas poseen ciertos elementos básicos que les son inherentes, es decir, forman parte de su naturaleza. Estos son: tamaño, interdependencia, insumos, transformación y productos. (2) A continuación se explicarán brevemente estos elementos para comprender cómo se conforma una organización determinada.

(1) GOLDHABER, Gerald M. Comunicación Organizacional. México, Ed. Diana, 1989, p. 35.

(2) GOLDHABER, Gerald M. Op. cit.

TAMAÑO.- Una organización cuenta con recursos humanos, financieros y tecnológicos. Dichos recursos humanos con sus respectivas habilidades, capacidad y creatividad forman una cantidad, pequeña o grande que se desenvuelve en la empresa. Así el tamaño de la misma está dado por el número de personas que la integran.

Se considera a una organización pequeña cuando cuenta con un rango de 50 a 200 empleados, una empresa mediana cuando llega a tener hasta 2 mil trabajadores y es grande al contar con varios miles de empleados. Independientemente del número de empleados con los que cuente la organización en ellos se dan relaciones de diferentes tipos, a éstas se les ubica dentro del concepto de interdependencia.

INTERDEPENDENCIA.- Implica las relaciones que se dan entre los miembros de la organización. Si éstas no existieran, no habría forma de coordinarse para alcanzar los objetivos que la empresa se ha propuesto como tal. Esta interdependencia siempre será necesaria, ya que es imposible que las personas se encuentren aisladas unas de otras y del entorno o ambiente que les rodea.

INSUMOS.- Son todos los elementos que entran a una organización, los cuales necesita para su funcionamiento, éstos pueden ser materiales, tecnológicos, financieros y humanos. Todos ellos no los posee la empresa en sí misma, provienen del exterior y es la organización la que se encarga

de emplearlos adecuadamente para su transformación y obtener de ellos el resultado que se desea.

TRANSFORMACIÓN.- Es el proceso o conjunto de operaciones por el cual debe pasar el insumo, para ser transformado en un producto o servicio; si el insumo es material, se transformará en un producto específico, si es humano el resultado será un servicio o un bien proporcionado. Esta transformación del insumo es el objetivo que la organización se propuso alcanzar.

PRODUCTO.- Como se mencionó anteriormente, de la transformación surge un resultado o producto, derivado de todas las actividades y operaciones que se realizaron. Corresponde ahora enviar al exterior dicho producto terminado y recibir nuevos insumos para procesarlos y reintegrarlos al exterior de la organización como una respuesta de su funcionamiento.

Los elementos explicados, corresponden a las características generales de toda organización. Con ellos se puede entender que ésta cuenta con un personal que realiza determinadas funciones y está en relación con los demás, eso los conduce a lograr objetivos específicos, como podría ser la elaboración de un producto dado, la prestación de un servicio, etc. Se busca un fin, una meta, y para ello hay que integrar los elementos necesarios para conseguirlo.

1.1.1 Tipos de Organización

Al hablar de organizaciones, Gerald Goldhaber señala que, se dan dos tipos: las formales y las informales.

Las *organizaciones formales*, se basan en normas legales de funcionamiento y comportamiento. Se caracterizan por la división del trabajo que se da en ellas, la predeterminación de objetivos a alcanzar, se da una jerarquización de puestos. Existe una delegación de actividades a realizar y lógicamente se supone, presenta una comunicación eficaz para coordinarse y lograr las metas propuestas.

Las *organizaciones informales*, se basan en el agrupamiento espontáneo de los individuos y que generalmente no es por motivos de trabajo. En este caso no se da la delegación de funciones, ni la jerarquía de puestos. En cuanto a los objetivos, éstos no están predeterminados formalmente, surgen de forma abierta. Sin embargo, el surgimiento de una organización informal se da en el interior de una formal. Nace de la interrelación que hay entre los individuos de la misma, con la diferencia de que dicha interrelación es voluntaria y el momento de interactuar también es espontáneo.

Hablando de organizaciones formales, se subdividen en: instituciones, empresas y organismos intermedios o representativos. Cabe señalar que esta clasificación se incluye porque más adelante servirá para identificar si hablamos de una organización privada o pública, lo cual nos ayudará a

entender lo que es la Comunicación Organizacional, posteriormente. A continuación se explicarán los diversos tipos de organizaciones:

INSTITUCIÓN.- El término institución al igual que el de organización tiene varias acepciones de acuerdo al área que las estudia; dentro de la Comunicación Organizacional (CO) significa:

“ El grupo de personas unidas y organizadas para conseguir un propósito determinado ”. (3)

También puede verse a una institución, como un sistema social que a través del uso de sus recursos, ya sean económicos, materiales y humanos se pone en acción coordinadamente para conseguir los objetivos deseados desde su creación, según lo señalan Muriel y Rota en su obra: Comunicación Institucional.

Se puede apreciar que ambas definiciones coinciden en que los individuos interactúan de forma organizada para lograr la consecución de los objetivos de la organización. Ahora bien, de acuerdo a su régimen, las instituciones se convierten en Públicas y Privadas.

- a) Instituciones Públicas: pertenecen al país y son administradas por el gobierno. Las actividades que se realizan están encaminadas a lograr el bienestar de la comunidad, por ejemplo: IMSS, DIF, SEP, etc.;

(3) BONILLA, Carlos. La Com. Función Básica de las R.P. México, Ed. Trillas, 1988, - p. 17.

- b) **Instituciones Privadas:** son aquellas que se encuentran en manos de particulares, no de la nación. Su fin en la mayoría de los casos es lucrativo. Algunas son creadas con fines educativos, sociales o culturales. Un ejemplo de estas últimas son las instituciones fundadas para la captación de fondos para enfermos de cáncer, parálisis cerebral, entre otras.

EMPRESA.- El término es muy sencillo, también se considera como organización, por el sentido de que busca lograr metas y objetivos establecidos. Fernando Rodarte la define así:

“ Una comunidad de trabajo orientada hacia una producción socialmente útil, constituida por elementos humanos y materiales, cuya creación responde a la necesidad natural de la sociedad de que alguien se responsabilice de producir y suministrarle en forma adecuada los satisfactores que le son indispensables para su subsistencia y progreso ”. (4)

En la obra: La Com. Función Básica de las R.P., el autor Carlos Bonilla señala que existen varios tipos de empresas que son, las industriales, comerciales y de servicio.

- a) **Industriales:** son aquellas que mediante un proceso de transformación por medio del trabajo humano y la maquinaria, convierten la materia

(4) RODARTE, Fernando. La Empresa y sus Relaciones Públicas. En: Carlos Bonilla. Op. cit. p. 38.

prima en determinado producto para la satisfacción de la sociedad.
Ejemplo: los laboratorios farmacéuticos, las empresas automotrices, las petroquímicas y muchas más;

- b) **Comerciales** : se caracterizan por ser intermediarias entre el productor y el consumidor. Entre sus principales funciones entra el hacer llegar al cliente los productos ya terminados;
- c) **De Servicio**: como su nombre lo indica, prestan servicios específicos a la población, entre ellos se encuentran las de comunicaciones, transportes, electricidad y otras más.

El tercer y último tipo de organización, son los llamados organismos representativos, cuya definición anotamos a continuación, no obstante en el presente estudio no se abarcará más, pues no corresponde al diseño del mismo.

ORGANISMOS REPRESENTATIVOS .- Se conforman por la agrupación de empresas, instituciones, corporaciones o personas, que tienen intereses en común y su fin es obtener beneficios para sus agremiados.

Los organismos representativos tienen un papel muy importante en la sociedad, influyen en la toma de decisiones con respecto a su ámbito de operación. Entre ellos se encuentran los sindicatos, cámaras del poder legislativo, etc.

Se puede apreciar que entre las definiciones de institución y empresa hay una importante semejanza: son organizaciones formales creadas para obtener un fin por medio de la interrelación de sus miembros. En este sentido, es preciso señalar a lo largo del presente trabajo se hará referencia al término institución u organización, ubicado dentro del sector privado. Así al mencionar uno u otro concepto indistintamente no se podrá confundir con el sector gubernamental. Hecha esta aclaración, se pasará a la parte final referente a todo lo que una organización representa.

1.1.2 Objetivos

Al crearse la organización, se ha dicho que cuenta ya con objetivos preestablecidos, aquí también se da una clasificación de éstos que conjugados conducen al desarrollo y funcionamiento de la misma. Al los objetivos les denominan Organizacionales y se subdividen en: económicos, de servicio y sociales. (5)

- a) **Objetivos Económicos:** se refieren a la respuesta que la organización como tal debe dar a los inversionistas, a través de la retribución con dividendos justos sobre la inversión que realizaron. Encuadra la liquidación de intereses a acreedores sobre los préstamos concedidos a la estructura financiera de la organización y por último, no con menor importancia, se encuentra la retribución a los trabajadores, por medio

(5) FERNÁNDEZ ARENA. El Proceso Admvo. México, Ed. Diana, 1990, p. 95.

de una cifra proporcional de utilidades que generó la institución, además de un salario y las prestaciones concedidas por sus servicios;

- b) **Objetivos de Servicio:** son aquellos que pretenden satisfacer las necesidades de los usuarios y consumidores, con productos o servicios de calidad y en las mejores condiciones;
- c) **Objetivos Sociales:** se ocupan de propiciar un buen trato a los empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa; de provocar el desarrollo de la comunidad donde se localiza la organización, desarrollando acciones que integren los intereses de la comunidad con los de la empresa, contribuyen al sostenimiento de los servicios públicos a través del pago de impuestos.

Como se mencionó al principio del capítulo, las organizaciones cuentan con recursos para su crecimiento y desarrollo, éstos conjugados de forma armónica, contribuyen a la consecución de los fines deseados por la institución y así lograr satisfacer los objetivos ya mencionados.

Todos los recursos en conjunto conforman la razón de ser de una empresa determinada, por ello es que no se concibe a la misma de manera aislada, independientemente de su entorno; siempre será necesaria la interrelación de los diversos elementos para alcanzar los fines propuestos. La interrelación de tales elementos no se dan al azar, es conveniente determinar funciones a seguir. Carlos Bonilla señala que, dentro de las

organizaciones existen funciones específicas, administrativas y orgánicas.

a) **Específicas:** constituyen las diferentes actividades en que se subdivide el trabajo de la organización, el financiamiento, la producción, la rentabilidad, la contraloría, etc.;

b) **Administrativas:** conforman el...

" Conjunto de normas, reglas, procedimientos, sistemas, métodos y medios de control que rigen a todas las funciones de la empresa ". (6)

A todo este conjunto de elementos, se llama Proceso Administrativo. Incluye además la planeación, organización, integración, dirección, y control; da forma a las funciones específicas y orgánicas;

c) **Orgánicas:**

" Formalizan la creación legal de la organización, confirman su razón de ser al señalar su finalidad en el entorno socioeconómico y / o político ". (7)

Todas estas funciones establecen las bases para el buen entendimiento dentro y fuera de la organización y así lograr la integración de elementos

(6) BONILLA, Carlos. Op. cit. p. 21.

(7) Ibid, p. 20.

para conseguir sus fines. Tales funciones orgánicas son las socioeconómicas, jurídicas, relaciones industriales y de relaciones públicas.

De esta forma se ha explicado con la mayor claridad posible la noción o concepto de organización. Así podrá entender ampliamente la relación tan estrecha que establece con los miembros que la conforman.

Es muy importante conocer todos y cada uno de los aspectos que integran a una empresa dada, independientemente del giro que ésta tenga. De lo contrario, si no se tiene conocimiento de esta situación, los cuerpos sociales que surgen día a día no llegarán a ser realmente una organización con el fuerte impacto que ello tendría en el desarrollo de la nación.

1.2 TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN

Para poder comprender la forma de organizar a una institución o empresa es necesario conocer las diversas teorías que existen sobre las organizaciones. Probablemente algunas de éstas tengan vigencia en nuestro país y otras no, ello de acuerdo a las características, intereses o requerimientos de la misma organización.

La necesidad de estudiar a las empresas y ubicarlas bajo ciertas tendencias, obedece principalmente al hecho de que era conveniente

entender y delimitar sus elementos y características en particular, para poder funcionar adecuadamente y conseguir las metas establecidas. Tal objetivo tuvo su punto de partida a finales del siglo XIX y principios del XX, como ya sabemos, a raíz de la Revolución Industrial, cuando comenzaron a surgir organizaciones diversas y complejas, por lo que fue necesario realizar estudios para conocer cual sería la forma más adecuada para su óptimo funcionamiento.

Las escuelas teóricas que surgieron y que aún hoy en día tienen amplia aplicación son: la Clásica, la Humanística, la de Sistemas y la de Contingencias. En esta parte del trabajo se precisarán las principales características o principios de cada una de ellas así como a sus autores. Resulta conveniente analizarlas para profundizar en ellas e intentar un acercamiento a lo que podría ser la forma más adecuada de organizar una empresa.

1.2.1 Escuela Clásica

La corriente clásica tiene como máximos representantes a Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol; cada uno de ellos aporta puntos interesantes a discutir. Sus principales características son las siguientes:

- División del trabajo
- Especialización de funciones
- Excesivo formalismo
- Jerarquía de autoridad
- Trato impersonal. (8)

De acuerdo al pensamiento de Max Weber, la división del trabajo es el principio fundamental de la teoría; su razón de ser es que para un individuo es más complejo y exhausto ejecutar todas las tareas para realizar un proyecto. Ahora bien, los teóricos clásicos consideran que la repetición constante de la actividad asignada al individuo, conduce a lograr un cierto grado de experiencia y por consecuencia llega la eficacia.

Esta división del trabajo vino seguida de la llamada especialización de funciones, en aquél entonces debido al crecimiento de las organizaciones fue necesario realizar las actividades específicamente. No se podían ejercer al azar, ya que de ello dependía la realización de las metas propuestas por la organización.

Frederick W. Teylor introdujo a la corriente clásica su teoría conocida de Tiempos y Movimientos. Ésta se ocupa de estudiar cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea determinada, ello a través de observaciones y experimentaciones y así determinar los principios para un mejor desempeño. (9)

(8) SEXTON P. William. Teoría de la Org. de México. Ed. Trillas, 1987.

(9) FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La Com. en las Organizaciones. México, Ed. Trillas, 1991, p. 39.

Taylor consideraba que para lograr esto era necesario mantener un nivel de investigación sobre el trabajo que permitiera asegurar una mayor productividad. Un aspecto muy importante, y se podría decir que injusto al mismo tiempo, es que no se tomaba en cuenta al individuo como ser humano, más bien se le consideraba para que tomara parte dentro de una coordinación para obtener mayores niveles de productividad. Se le creía un ser racional que se movía por intereses puramente económicos, y por ello accedía o debía acceder a trabajar bajo dicha forma.

Así pues, Taylor afirmaba que la mejor forma de administrar a los trabajadores, era por medio de obtener de ellos su iniciativa para el trabajo, es decir, se pretendía despertar en los individuos la capacidad de emprender ellos mismos sus labores de forma más natural, sin la presión de sus superiores. Pero no todo quedaba allí, también se pensó en que era necesario otorgar algún tipo de incentivo como "*premio*" a dicha iniciativa. Tales incentivos pudieron ser la remuneración extra, la reducción de la jornada laboral, mejores condiciones de trabajo, etc.

Podría pensarse que estos últimos aspectos ya consideraban al trabajador como un ser humano, pero no era del todo así, más bien era la forma de lograr que el individuo trabajara más y la organización obtuviera más beneficios. Como puede apreciarse, esta corriente de administración centra su atención en los trabajadores de nivel operativo y no tanto a nivel administrativo, ya que principalmente, es mediante los primeros y con su

iniciativa, como se consigue mayor productividad.

Para el autor Henri Fayol, de origen francés, la administración es una parte fundamental para un trabajo eficiente en cualquier empresa, principalmente en lo que a planeación se refiere. Consideraba que era necesario planear todas las actividades a realizar por la organización ya que de no ser así se corría el riesgo de duplicar el trabajo, de no ejercer las labores de forma correcta, no se daría una coordinación para alcanzar los objetivos. Desafortunadamente aquí tampoco tenía gran relevancia el ser humano, sus necesidades e inquietudes, entre otros aspectos. Lo que más importaba era que desarrollara su trabajo con eficiencia y que produjera más con menos costos.

La teoría clásica sobre las organizaciones, es una corriente administrativa muy rígida: por un lado, no permite la flexibilidad que muchas veces es necesaria debido a los cambios que se generan en el entorno exterior, e incluso dentro de la misma organización. Con su importante división del trabajo, consideramos que no permite que los individuos puedan realizar otras labores que no sean las que se le han asignado. No con ello queremos decir que los trabajadores puedan hacerlo todo, más bien que tengan la capacidad y deseo de realizar otra función. Esto serviría para que él mismo se sintiera útil y valorado en el lugar donde trabaja.

Otro punto a discutir es el relacionado al excesivo formalismo que la

corriente clásica maneja. Dicho aspecto no permite una plena integración del trabajador, ni con su organización ni con sus compañeros y superiores; únicamente dentro de su lugar de trabajo se tratan cuestiones del mismo.

Ahora bien, la Comunicación Interna dentro de una organización, no tendría un pleno desarrollo debido a que como ya se mencionó, sería muy rígida y formal, y de esta forma el flujo de la misma sería vertical descendente. Esto si se aplicara dentro de una organización con perfil clásico. No habría opción de nuevos canales de flujo de comunicación para expresar inquietudes un poco más informales, pero humanas.

No obstante, considerando las ventajas de la escuela clásica, se podrían retener algunos puntos a favor, por ejemplo: sí es conveniente que exista una división del trabajo, ya que es más adecuado repartir las actividades dentro de la empresa, ya que de no ser así cada quien haría lo que más convendría a sus intereses. Posiblemente se duplicaría el trabajo, cada persona actuaría sin control. El punto aquí es que esta división no sea tan rígida, que brinde un poco de flexibilidad para que en un momento determinado, si algún empleado no puede realizar su función por la razón que fuera, otro pueda cubrirla.

También es muy cierto que mientras más experiencia se adquiriera sobre una labor, ésta se efectuará con mayor eficiencia, pero no es creíble que la mayoría de la gente no pueda aprender otra actividad y desee permanecer

siempre en un mismo lugar. No se duda que exista gente que le agrade realizar lo mismo todo el tiempo, pero tampoco se debe descartar la posibilidad de que es mejor tener conocimiento de varias funciones; ello contribuye a una mayor superación del individuo, tanto personal como organizacional.

Si bien es cierto que la teoría clásica aporta grandes principios para una mejor organización, como la división del trabajo, los procesos escalares y funcionales que hacen referencia a los diversos niveles de la jerarquía, el campo de control, etc., consideramos que muy bien funcionaron en otros tiempos, cuando eran otras las necesidades, otro tipo de pensamientos.

En la actualidad, dentro de nuestra sociedad se da otro panorama, ahora se requiere que las organizaciones estén más atentas, más flexibles, para poder enfrentar los cambios que día a día se dan; claro que conviene aplicar algunos principios de la escuela clásica, adecuados a las necesidades de cada institución, tomando más en cuenta al ser humano como persona y no como una parte mecánica de la empresa que funcione únicamente para producir más, sin exteriorizar sus necesidades e inquietudes individuales.

1.2.2 Escuela de Relaciones Humanas

Esta escuela se desarrolló a finales de los años veinte y principios de los treinta. Consideraba que fue un error muy grande de la escuela clásica el no haber considerado más el factor humano dentro de sus principios.

La teoría de las Relaciones Humanas parte de un fundamento esencial: la naturaleza del ser humano, su impacto en el desempeño y la obtención de logros dentro de una organización dada. Los máximos representantes de esta corriente son: Elton Mayo, Rensis Likert, Douglas Mc Gregor y Chris Argyris, principalmente.

Mayo, a través de sus famosas investigaciones en la Western Electric de Hawthorne, dio a conocer la necesidad de comprender a las organizaciones como entes sociales, tanto formales como informales, ya no sólo era entender la estructura de la organización, sino también a los miembros de la misma. El aporte principal del autor a la corriente humanística, fue aquél donde concluyó que los individuos producen más y mejor cuando son tomados en cuenta dentro de la empresa. (10)

Después de los estudios realizados por Elton Mayo, se desarrollaron cuatro modelos de diseños de organización, fue Rensis Likert quien estuvo a cargo de esto. Tales diseños hacen referencia a la forma de autoridad que se puede ejercer en una empresa o institución. Ellos son: el *autoritario*, el *benevolente-autoritario*, el *consultivo* y el *participativo*, de este último se hablará con más detalle, posteriormente.

Los modelos incluyen variables como la motivación, el liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones, etc. (11)

(10) FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. Op. cit. p. 43.

(11) LIKERT, Rensis. New Patterns of Management. En: Fernández Collado. Op. cit. p. 43.

Otro de los descubrimientos de la llamada corriente humanística, fueron las llamadas Teoría "X" y la Teoría "Y", que desarrolló Douglas Mc Gregor. La primera de ellas:

" Consideraba al empleado como una persona sin ambiciones y a quien le disgusta trabajar, necesita una supervisión y un control estrechos que lo obliguen a actuar y a responsabilizarse ". (12)

En esta teoría se observa que el individuo se encuentra en una situación nada deseable, esto no conviene a una organización dada, ya que así el trabajador siempre necesitará que se le explique lo que tiene que hacer y si no es bajo presión, no trabajará. Aquí es conveniente señalar que esta teoría se creó como una muestra de lo que no debe acontecer al individuo, no presenta rasgos humanistas, más bien sirve para ejemplificar lo negativo que debe remediarse.

En contra-posición a la teoría anterior, los elementos que aborda la Teoría "Y" son mucho mejores y más viables para los intereses, tanto de la organización, como de los individuos. Esta teoría propone que todo ser humano tiene el potencial para poder realizar las actividades de forma más natural, sin presiones ni control, incluso el individuo puede responsabilizarse por sí mismo, puede auto-dirigirse y ser creativo en su trabajo. Claro que va a existir un supervisor o jefe a quien debe rendir resultados, pero éste ya no

(12) Ibid. p. 47.

se encontrará en el papel de capataz por así llamarlo, ahora colaborará para que sus subordinados o personal a su cargo se desempeñe mejor. Así, entre todos será más sencillo lograr las metas organizacionales que se han determinado.

El profesor Chris Argyris, de la Universidad de Yale, propone la administración participativa, como la manera más adecuada para permitir que el individuo desarrolle todo su potencial, no sólo sus habilidades manuales, sino también su mente, su inteligencia y creatividad. Todo ello para enriquecer más su trabajo y participar en decisiones relacionadas al funcionamiento de la empresa a la cual pertenece.

Argyris propone que las personas deben trazarse sus propias metas y autocontrolarse a sí mismas, además de utilizar sus habilidades para el desarrollo laboral. (13)

Dentro de los estudios mencionados anteriormente, destacan los realizados por Fleishman, Harris y Burt; ellos pensaban que la dirección orientada hacia el individuo tenía mejor resultado que la encaminada a la producción.

(14) En esta afirmación se sostenía que los trabajadores participen en la toma de decisiones, que se les reconozca como miembros de la institución, etc. Ello conduce a que se sientan más satisfechos y muestren menos

(13) SEXTON P., William. Op. cit. p. 97.

(14) GOLDHABER. Op. cit. p. 48.

resistencia para realizar con eficiencia sus funciones.

En general, las características de la escuela de Relaciones Humanas son las siguientes:

- * Mayor participación de los miembros de la organización, en la toma de decisiones.
- * Integración de los objetivos individuales y organizacionales.
- * Mayor interés por el desenvolvimiento del trabajador.
- * Apoyo a los flujos de comunicación ascendente, horizontal y descendente.

Como puede apreciarse, este enfoque humanista presta mucha atención y valor al aspecto humano. Como menciona G. Goldhaber, la escuela clásica era muy rígida al enfatizar la estructura y la función de una organización. Mientras que la escuela humanista es muy enfática en cuanto a su interés por el trabajador.

La teoría humanista, otorga el valor correspondiente al ser humano, se preocupa por ver que su situación dentro de una empresa dada, sea estable y no afecte su naturaleza. Busca que el potencial de las personas sea aprovechado al máximo.

Ahora bien, si tomamos en cuenta estos aspectos, se podría decir que es lo más justo y que es así como debe administrarse el recurso humano de una empresa, sin embargo, se ha visto que la corriente humanista se ha preocupado muy poco por el entorno de la empresa, es decir, los cambios y situaciones, etc., que se generan en el exterior y que de alguna manera tienen efecto en el interior de la misma.

Por nuestra parte consideramos que es bueno sensibilizarse ante las necesidades que los individuos tienen dentro de su lugar de trabajo, creemos que es conveniente valorarnos y valorar a los demás como seres humanos que somos. Para que una persona se sienta a gusto en su empleo, integrado a su organización, con la confianza suficiente para poder expresarse, es necesario que se le haga saber que es importante para la misma y que no sólo es un componente más dentro de todo un sistema que produce determinado producto o servicio.

Consideramos que también se debe tener mucho cuidado en no ser tan condescendiente con el personal de una empresa, ya que se pueden provocar serios problemas que igualmente afectan a la organización; puede ocurrir que con tanta flexibilidad se llegue a perder el control o autoridad, que como sabemos es necesaria para poder alcanzar las metas propuestas.

Lo conveniente es equilibrar la situación, es decir, tratar a los empleados como seres humanos que somos, para que con ello se tenga la iniciativa de

realizar mejor el trabajo y sentir la satisfacción de pertenecer a tal o cual organización. Por otro lado no perder de vista que todo lo realizado será para beneficio personal además de lograr éxitos para la empresa. Por lo cual como ya se mencionó, debe darse cierto control, coordinación o autoridad pero sin irse a los extremos.

La Teoría de Relaciones Humanas, siempre y en todo lugar tendrá su importancia, ya que ha logrado acercarnos a una realidad que cada vez es más urgente analizar y aplicar, ya que los trabajadores nunca dejarán de ser humanos y por consiguiente habrá que valorarlos como tales.

1.2.3 Teoría de Sistemas

Más adelante, la teoría clásica y humanista se complementarían para estudiar la mejor forma de organizar una empresa y lograr un mejor funcionamiento. Estas dos corrientes enfocan sus investigaciones al interior de la organización, es decir, se preocupa por su estructura interna, su funcionamiento y por los grupos de personas que en ella laboran; sin embargo, no habían tomado en cuenta el entorno social, político y económico, no habían mirado hacia afuera.

Debido a esto surge la necesidad de estudiar a las empresas como un "*sistema social abierto*", con ello nos referimos a que una organización no es independiente, en todo momento tiene algún tipo de relación con otros sistemas u organizaciones para poder funcionar adecuadamente. Así surge

la nueva Teoría de Sistemas, que se basa en la premisa de que: una organización es un sistema integrado por un conjunto de elementos que se interrelacionan unos con otros. (15) De tal forma que si un elemento no funciona correctamente, afecta a todo el sistema en general.

Uno de los primeros autores que se interesaron en estudiar a la organización como un sistema fue E. Trist; él y otros autores como Bamforth y Emery, llegaron a identificar aspectos que impactan desde afuera a las organizaciones, como el económico, social o técnico. Dichos autores consideran que todo sistema y cada subsistema es una unidad económica, social y técnica.

ECONÓMICA.- Debido a que tiene que usar recursos que de alguna manera están limitados.

SOCIAL.- Debido a que esas unidades están conformadas por seres humanos que tienen que coordinarse para lograr un fin.

TÉCNICA.- Porque utilizan técnicas y tecnologías para alcanzar sus metas.

(15) FERNÁNDEZ COLLADO. Op. cit. p. 49.

Daniel Katz y Robert Kahn, también proporcionaron elementos importantes a la teoría de sistemas. Ellos consideraban a toda organización como un sistema abierto que se interrelaciona directamente con el medio que la rodea.

Los autores citados identifican nueve elementos que se presentan de una u otra forma en la organización:

- a) Entrada: son todos los recursos que la organización recibe (materiales, humanos y tecnológicos);**
- b) Proceso: llamado también transformación de la energía, para convertirla en un producto o servicio;**
- c) Salida: es el resultado obtenido, que ahora se exporta al medio ambiente;**
- d) Ciclos de eventos: es la repetición del proceso para transformar la energía;**
- e) Entropía negativa: el proceso natural de desorganización. Lo cual debe evitarse ya que perjudica a la organización;**
- f) Información: además de materias primas, la organización también recibe información del entorno, ésta se da cuando el producto**

exportado regresa para retroalimentar a la empresa;

- g) Estado de equilibrio: es el estado o situación que la organización debe tener, en cuanto a que es más conveniente importar más energía del medio que la que se exporta (tener reserva para cuando sea necesario);
- h) Diferenciación: cuando en las empresas sus subsistemas se especializan en sus operaciones específicas;
- i) Equifinalidad: todo sistema abierto llega a los mismos objetivos aún si parte de condiciones iniciales diferentes y semejantes.

Puede entenderse claramente que la esencia de la teoría de sistemas es esa interdependencia que se da entre los diferentes sistemas y subsistemas.

Además de ver cómo:

" Todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización ". (16)

Es claro que con los diferentes estudios realizados por los teóricos de las corrientes, se ha complementado más la investigación para llegar a realizar un acercamiento a lo que durante muchos años se ha buscado: la forma adecuada de hacer funcionar a una organización y que conlleve lógicamente

(16) GOLDHABER. Op. cit. p. 51.

a una mayor productividad y logro de las metas deseadas.

En este sentido, la teoría de sistemas ha marcado un avance más, ha conjuntado los estudios anteriores para poder estudiar a una organización tanto interna como externamente.

1.2.4 Teoría Contingente

Esta corriente se remonta a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta. Es un gran avance que viene a reforzar a la teoría de sistemas.

La teoría contingente se fundamenta en la influencia que el medio ambiente o contexto tiene en las organizaciones. (17) Se preocupa por estudiar la relación existente entre las demandas del entorno y la forma en que la organización las satisface o responde. En esta corriente se afirma que, de acuerdo a las características de la empresa, será la capacidad que ésta tenga para adecuarse a tales demandas. Dependerá de su giro comercial, de su tecnología, de su mercado, su estructura, etc., el que sea contingente al medio.

Los principales pioneros de esta escuela fueron: Tom Burns, Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch.

(17) FERNÁNDEZ C. Op. cit. p. 54.

En el año de 1961 se realizó un estudio en organizaciones inglesas, éste se encontró a cargo de Burns y Stalker; en éste se identificó que de acuerdo a sus características respondían favorable o desfavorablemente a las condiciones del entorno, esto según la forma de administración, mecánica u orgánica.

ESTILO MECÁNICO	ESTILO ORGÁNICO
<ul style="list-style-type: none"> - Estructura formal. - Jerarquía de autoridad. - Definición de deberes y derechos. - Comunicación muy formal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad. - Participación de los diferentes niveles jerárquicos en las decisiones. - Delimitación de deberes y derechos menos rígida. - Mayor interrelación.

En el primer estilo se observa que es una réplica de la teoría clásica, debido a su formalismo, no es nada fácil que una organización pueda responder con rapidez a las demandas del exterior. A todo ello los autores antes mencionados le denominan "*sistema patológico*".

El estilo orgánico es todo lo contrario, su flexibilidad permite adecuarse a las demandas del cambio y responder más rápido a ellos.

Ambos estilos, si bien no son aplicados en su totalidad y de manera real, han servido como indica Fernández Collado, para identificar cómo las demandas del medio afectan a la administración y a la eficiencia de una organización.

Por su parte Lawrence y Lorsch, han contribuido a la teoría al delimitar los impactos del medio ambiente en las distintas partes de la organización. De acuerdo al subsistema afectado por el entorno, será la respuesta del mismo, sin perder de vista que ante todo existe una integración y coordinación entre las diferentes partes.

Lo más relevante de la Teoría Contingente según los autores citados:

" Son los elementos integradores que deberán funcionar para una adecuada coordinación y colaboración entre las partes y para brindar la necesaria homogeneidad dentro de la heterogeneidad". (18)

De forma general, las características de la teoría encuadran los siguientes puntos:

- 1.- La regulación situacional, de acuerdo a las demandas del entorno.
- 2.- Necesidades totales o parciales según las demandas del contexto.

(18) Ibid. p. 57.

- 3.- Reconoce a la comunicación como un elemento integrador.
- 4.- Afirma que la eficacia, es el resultado del grado en que una organización se adapta a los cambios, sean tecnológicos, humanos, etc.

En pocas palabras, la corriente de contingencia ve a la organización como un sistema abierto que debe ser congruente con las demandas o necesidades generadas en el exterior.

Las diferentes teorías de la organización que se han presentado en este capítulo, representan un avance muy grande para poder entender cómo funciona determinada institución. Cada una de las escuelas que se estudiaron cuentan con ventajas y desventajas; asimismo, han funcionado en mayor o menor grado según la época en que se pusieron en práctica.

Sin embargo, estas teorías de manera independiente no han podido lograr en su aplicación, que una empresa determinada opere adecuadamente. Por una o por otra causa esto no ha sido posible, ya que es difícil que una sola escuela logre que una organización funcione al máximo, se requiere de la participación de las demás corrientes con sus respectivas aportaciones.

En la actualidad, nuestra sociedad enfrenta cambios a cada momento, a nivel social, económico, cultural, etc., mismos que provocan que las empresas que existen en nuestro país -sean grandes o pequeñas- tengan

que esforzarse para adaptarse a ellos. Incluso al interior de las mismas se da la necesidad de realizar movimientos que permitan un mejor desempeño y mayor productividad.

Si por ejemplo, una organización específica se maneja bajo la escuela de Relaciones Humanas y de pronto se ve en la necesidad de tomar en cuenta los sucesos o necesidades que su entorno le transmite, es lógico que dicha organización tendrá que abrirse para retomar principios de alguna teoría como la de contingencia, por ejemplo, y así poder adaptarse a los requerimientos y continuar funcionando correctamente.

Dentro de las muchas organizaciones que existen en nuestra sociedad, se dan igualmente muchas necesidades de todo tipo y que de alguna manera es necesario satisfacer. Pero, ¿cómo podría lograrse esto?. Posiblemente las instituciones grandes y con recursos cuentan con todo un sistema funcional que les ha permitido desarrollarse y crecer con rapidez para convertirse en verdaderas organizaciones. Desafortunadamente la gran mayoría de empresas en el país no son así y lo que se requiere es que se atrevan a enfrentar los cambios, que desaparezca el miedo a fracasar; además, es conveniente terminar con costumbres obsoletas y vicios. De esta forma se ayudaría a la sociedad a salir adelante.

Darvelio A. Castaño en un estudio que realizó, señala que los problemas frecuentes en las organizaciones mexicanas, se dan por deficiencias en el

ámbito administrativo y en los procesos sociales. (19) En el estudio citado se detectaron los problemas más frecuentes:

- a) Fallas en la planeación, no se tenían definidos objetivos y metas de la organización;
- b) Se daban problemas de comunicación y coordinación interpersonal interdepartamental;
- c) Falta de capacidad directiva;
- d) Falta de información de las personas con respecto a la organización;
- e) Problemas de satisfacción en el trabajo. Lo que provoca rotación de personal, ausentismo, entre otros.

Es bastante claro que esta situación es grave, por lo cual es necesario analizar con profundidad qué es lo que se desea para una empresa. Si bien es cierto, que las personas que quieren formar alguna organización es porque pretenden obtener beneficios de ésta, también lo es que, primero se establecen principios y bases por los cuales se va a regir la nueva institución.

(19) CASTAÑO, Darvelio A. Crisis y Desarrollo de las Organizaciones. Una aproximación al Trabajo Organizado. México, UNAM, 1984, pp. 39 y 40.

Ahora bien, después de haber explicado y analizado cada una de las teorías de la organización, es conveniente realizar al menos una aproximación a lo que consideramos podría ser una opción, entre muchas, para que una organización pueda funcionar mejor, tanto a nivel estructural como humano.

Se han mencionado con anterioridad que las diferentes escuelas tienen algunos puntos a favor, y otros en contra. Por lo cual nos permitimos retomar aquéllos que en particular consideramos son necesarios para un funcionamiento empresarial correcto. Para lo cual se presenta el siguiente cuadro, en donde se aprecian estos puntos.

TEORÍA CLÁSICA

- | | |
|---------------------------------|--|
| * División del trabajo. | Siempre y cuando ésta no sea tan rígida que no permita al individuo desempeñar otra función en un momento dado. |
| * Especialización de funciones. | Es buena para adquirir mayor eficiencia, pero debe permitir al individuo conocer otras funciones, ello ayudará a su superación, en especial. |
| * Tramo de control. | Es conveniente, ya que permite una coordinación de actividades, de lo contrario es más difícil trabajar con muchos elementos. |

TEORÍA DE RELACIONES HUMANAS

- **Alta consideración de las necesidades del individuo.** Este punto es importante porque a los empleados hay que verlos como lo que son, seres humanos y no máquinas o instrumentos. Por lo cual tienen necesidades que satisfacer.
- **Integración de los objetivos personales con los de la empresa.** La funcionalidad y logro de ambos tipos de objetivos ayuda a un mejor desarrollo.
- **Mayor participación en la toma de decisiones.** Funciona siempre y cuando, exista cierto control sobre dicha participación. Podrán participar cuando algo les afecte directamente o tengan conocimiento del problema en cuestión. Es más efectiva la participación del individuo cuando sabe del tema, de lo contrario no se interesará en opinar. La administración aprovechará la contribución de sus trabajadores al ser ésta con conocimiento previo.
- **Flujo más libre de comunicación.** Es bueno porque permite al individuo integrarse e identificarse con su organización. Además de permitir al trabajador expresar sus dudas e inquietudes.

TEORÍA DE SISTEMAS Y TEORÍA DE CONTINGENCIA

- * Interrelación de las partes con el todo.** Este principio es benéfico, pues brinda una de las pautas a seguir, si todas las partes o subsistemas de una organización se coordinan será mejor el funcionamiento de la organización. Tomando muy en cuenta el medio exterior, la empresa puede beneficiarse o afectarse.
- * Adaptación a las necesidades del entorno.** Una organización sea cual sea, siempre tendrá que ver dentro de lo posible, cómo podría contribuir a la satisfacción de las necesidades de su entorno.

Creemos que los puntos rescatados de las teorías, son fundamentales para una empresa sana y productiva. No hemos tratado de hacer una mezcla de todas las corrientes, lo que se pretende es obtener las ventajas de cada una de ellas para aprovecharlas al máximo. Es claro que a partir de la escuela

clásica, sus sucesoras nacieron para complementarla, más no para anularla, por ello es conveniente reconsiderarlas en la actualidad.

Es necesario enfatizar que de alguna manera la combinación de los puntos arriba citados, vendrían a respaldarse un poco más con una administración participativa. Entendiendo a la participación como un compromiso completo de la persona, tanto mental, emocional y físico que le ayude a contribuir a las metas de la organización y por supuesto, las individuales también. (20)

Esta participación, realmente valdría la pena, en tanto sirviera para motivar al empleado, para hacerlo sentir con la oportunidad de hacer algo para su empresa. En este sentido lo más adecuado sería que los superiores no hicieran uso de una participación imaginaria, es decir, que no la utilizaran para ocupar a los empleados y distraerlos de otros problemas.

De lo que se trata es de aprovechar la inteligencia y creatividad de los trabajadores para progreso de la empresa. Tal vez muchos se preguntarán cómo se puede hacer participar a los públicos internos y qué tan en serio podrían tomarse esas participaciones.

Las respuestas a todo esto, es un tanto compleja, ya que habría que tomar en cuenta las características, inquietudes, conocimientos, etc., del individuo que participa. Sin embargo, como se mencionó unas líneas atrás, la participación para que funcione no será absoluta, estará controlada hasta

(20) SEXTON, William P. Op. cit. p. 142.

cierto punto, precisamente para no perder la objetividad de las cosas.

Para hacer participar a alguien sobre una situación determinada, es necesario motivarlo o interesarlo por el asunto en cuestión. Hablándole de los beneficios que la solución o acuerdo traerán para él; haciéndole sentir que como miembro de la empresa podría contribuir a su desarrollo.

Por otro lado, antes de encauzarlo a que participe, se considera que será necesario saber un poco sobre sus conocimientos en el área de que se trata, de no ser así se podría participar sin tener información del tema a tratar y la intervención sería en vano o frustrante para el trabajador, ya que sentiría que su colaboración no es tomada en cuenta.

Deseamos hacer hincapié que los puntos que se han retomado como fundamentales para una empresa, pueden funcionar unos más y otros menos, de acuerdo a las características y necesidades de la organización en particular; a lo que nos referimos es que deben aplicarse o tomarse en cuenta todos ellos, para complementarse juntos. Sucede que en muchas ocasiones debido a la estructura de la organización, no todas se adaptan de igual forma o a un mismo nivel de importancia, es por ello que se menciona que según las características habrá que ajustarlos, pero, a fin de cuentas, aplicarlos todos, ya que las empresas día con día cambian por sí mismas o por la influencia del entorno y ante esto hay que estar preparados para enfrentar las cosas a través de una estructura lo suficientemente fuerte para

salir adelante, tanto a nivel organizacional como social.

Hasta el momento se ha identificado a una organización con los diferentes elementos que la integran, también hemos visto las distintas teorías que estudian la mejor forma de dirigir a una empresa, esto nos ha permitido entender la estructura dentro de la cual se desenvuelven los individuos. Ahora toca el turno de estudiar y comprender a ese elemento, base fundamental de toda organización: el hombre.

En los siguientes apartados estudiaremos diversos aspectos que forman parte del conocimiento sobre el ser humano y que guardan estrecha relación con las empresas a las cuales pertenecen, ello servirá para comprender mejor la dualidad individuo-organización.

1.3 IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ORGANIZACIÓN

Todos los seres humanos, por naturaleza propia, no podemos en ningún momento permanecer aislados de los demás. Por eso nos vemos en la necesidad de establecer un contacto con nuestros semejantes, aunque éste muchas veces sólo sea por interés; de lo contrario, nuestra supervivencia sería imposible, ya que el ser humano depende en mayor o menor grado de uno o varios seres más.

Dentro de la escuela, la empresa, el hogar, y más, se dan relaciones humanas. Entendiéndose por éstas a las:

“ Interrelaciones personales, o relaciones interpersonales, como también se las designa ”.(21)

Para que estas interrelaciones se den, es necesaria la intervención de dos o más personas. A pesar de que el término “*Relaciones Humanas*” denota armonía, cordialidad o algo semejante, es importante señalar que dichas relaciones pueden ser positivas-gradables, negativas-desagradables o indiferentes “*no todas las relaciones son de color rosa*”.

Adentrándonos al tema de las relaciones humanas en la empresa, a continuación se analizará la importancia de un buen manejo de éstas para lograr una mayor consecución de objetivos para la organización y lógicamente una mayor satisfacción y desarrollo del individuo dentro de la empresa para la que trabaja.

1.3.1 Relaciones Humanas en la Organización

Algunos autores como Rogers, Bennis, Pace y otros, preocupados por el estudio de las relaciones humanas, consideran que para mantener y mejorar las relaciones interpersonales, es necesario un clima de:

(21) HARO LEEB, Luis. Manual de Rel. Hums. México, Ed. Edicol, 1983, p. 13.

" Tolerancia y apoyo ", además de tener un elemento común para que la relación funcione. (22)

Ese clima de tolerancia y apoyo, Likert en 1961, lo definía como un clima donde la relación entre superiores y subordinados fuera amistosa en vez de hostil, firme pero nunca amenazante, con confianza y apoyo, justa y generosa.

En muchas organizaciones se ha escuchado mencionar la situación de cómo hacer para que los empleados produzcan, o cómo motivarlos a desempeñarse más y mejor, qué es lo conveniente: una administración "dura" o "suave". Muchas de las respuestas a estas interrogantes aún no se han aclarado, van desde la implementación de nuevos sistemas de trabajo, ejercer presión o coerción sobre el individuo, en algunos casos aumentar salarios, pero poco se piensa en la posibilidad de mejorar las relaciones humanas entre superiores y subordinados. Creemos que es por ahí precisamente donde radica gran parte de la solución a tales problemas.

Si se crea un ambiente o un clima donde exista una verdadera comunicación, abierta, igualitaria, de persona a persona y no de superior a máquina, será más fácil establecer relaciones que permitan obtener beneficios tanto para el individuo como para la organización.

La situación del ser humano dentro de la empresa u organización, día con

(22) GOLDHABER. Op. cit. p. 65.

día se hace más urgente de entender y solucionar. Por ello la administración de las mismas se preocupa por su estructura organizacional y se ha llegado a tomar en cuenta los dos extremos de la cuerda: una administración dura o una blanda.

Se ha visto que una estructura dura o fuerte es coercitiva, muy rígida, formal, con control estricto del comportamiento del individuo, esto provoca reacciones negativas en los miembros de la organización, no se desempeñan como pueden hacerlo. No cooperan con la organización, se crean conflictos dentro de la misma.

Con una administración blanda se permite una mayor participación al trabajador, se le toma más en cuenta, no está controlado con rigidez. Sin embargo, este enfoque, si no se maneja con precaución, corre el riesgo de ser mal interpretado, como señala Mc Gregor en su estudio sobre la administración:

" Frecuentemente conduce a la abdicación de la administración, tal vez a la armonía, pero a un desempeño indiferente. La gente se aprovecha de la suavidad. Continuamente espera más, pero cada vez da menos ". (23)

Podemos recordar cómo estos dos extremos de administración se relacionan directamente con la Teoría "X" y Teoría "Y", formuladas por Mc

(23) VROOM, Victor H. Motivación y Alta Dirección. México, Ed. Trillas, 1990, p. 285.

Gregor, Como indica el mismo autor, estas teorías no son independientes, existe la posibilidad de adoptar algunos de los principios de ambas para administrar a una determinada organización, si así se requiere.

La "Teoría Y" se fundamenta en el principio de la integración, es decir, la creación de condiciones que permitan al individuo conseguir sus propios objetivos, al mismo tiempo que se esfuerza por lograr el éxito de la empresa. Esta teoría de Mc Gregor se deriva del estudio de Abraham Maslow sobre la motivación, que consideraba que al ser humano no sólo le afecta la motivación laboral, sino que también se interesa en satisfacer otras necesidades: de afiliación, estima, autorealización, etc. (24)Esta teoría se tratará con más detalle en el siguiente apartado.

Otro de los autores sobre Relaciones Humanas que refuerza lo antes mencionado, es Morris S. Viteles, en su libro The Science of Work, señala que para los individuos:

"... el dinero no es definitivo como lo suponen muchos. Si el dinero es lo único que se recibe del trabajo, se tratará de recibir el máximo posible. Cuando se encuentren otras fuentes de satisfacción se relega la cantidad de salario que pueda recibirse".
(25)

(24) GOLDBABER. Op. cit. p. 75.

(25) MORRIS S., Viteles. En: Fernández Arena. Op. cit. p. 37.

También se comparte la idea de otros autores de la escuela de Relaciones Humanas, de abogar:

“... por la participación de los trabajadores en decisiones importantes, pretendiendo lograr precisión en los objetivos y metas de la empresa”. (26)

Hasta ahora es claro que para lograr buenas relaciones humanas dentro de las organizaciones es necesario comprender más a la gente para convivir con ella. Es precisamente esta comprensión lo que origina el principio de tales relaciones. Si bien es cierto que las organizaciones requieren gente que se desempeñe al máximo para lograr sus objetivos, también lo es que dicha gente necesita ser tratada como ser humano y no como una máquina simplemente.

Las relaciones interpersonales representan uno de los aspectos más importantes del trabajo para la mayoría de los individuos. Partiendo de esta idea, se puede apreciar que si el trabajador no se encuentra integrado a la organización ni a sus compañeros de trabajo, es lógico que no responderá positivamente a los requerimientos que se le piden. Únicamente realizará un mínimo esfuerzo, y ello tal vez para no perder su empleo. Para entender con mayor precisión la importancia de las Relaciones Humanas dentro de la organización, es conveniente explicar con más detalle la relación directa que se da entre ambas.

(26) Ibid.

Comencemos por mencionar que una organización necesita de todo un proceso de relaciones óptimas entre todos los miembros de la misma. Este proceso se requiere no sólo para que exista un clima o ambiente de cordialidad, también es conveniente porque conduce a que los trabajadores se desempeñen al máximo y desarrollen las funciones que les han sido asignadas. El resultado de todo esto -en la mayoría de los casos- sería un índice más elevado de productividad y consecuentemente el logro de objetivos y metas deseados por la empresa.

Por otra parte, el individuo, como ser social, busca satisfacer sus necesidades tanto personales como laborales; en este sentido tendrá que satisfacer las más apremiantes para después continuar con las siguientes, que son justamente las derivadas de su trabajo. Las primeras necesidades son las fisiológicas: comer, vestir, dormir, etc., si éstas no se gratifican será más difícil continuar con las de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorealización.

Ahora bien, el individuo dentro de su contexto laboral hace demandas en busca de oportunidades para expresarse, conseguir un autodesarrollo y reconocimiento, pero si éstas no son consideradas por sus superiores, es porque no se valora al empleado como persona o ser humano, la mayor parte de las veces, y esto es muy negativo en una empresa.

La relaciones humanas tienen que ver con la elevación de la moral entre los

empleados, es decir, de alguna manera deben contribuir a que los elementos básicos de los individuos, como el reconocimiento, prestigio, entre otros, sean satisfechos, principalmente esto depende del tipo de administración u organización que se maneje. No obstante, aunque parezca redundante, se ha mencionado la preocupación de los investigadores en relaciones humanas, acerca de cuál podría ser el tipo de organización que contribuya a mejorar éstas en el interior de la empresa, además de aumentar la moral del individuo.

En el libro Relaciones Humanas en la Empresa, los autores B.B. Garner y D.G. Moore nos hablan de una "*Jefatura Administrativa*", la cual se caracteriza porque los individuos que se encuentran bajo la misma son:

" Conscientes de sí mismos, inteligentes, enterados, que conocen cuáles son los objetivos de sus organizaciones..." en ella se da "la clase de dirigente preocupado por los asuntos internos de la organización y que reconoce la importancia de desarrollar satisfacción individual, autoestimación y responsabilidad personal entre los empleados en todos los niveles dentro de la organización ". (27)

1.3.2 Jefatura Administrativa

Este tipo de administración es muy consciente de la importancia de fijar metas con sentido para la organización y a las que todo mundo puede

(27) GARNER y MOORE. Rel. Hums. en la Empresa. RIALP, 1971, p. 387.

atender. Así, podemos comprender que para poder integrar a un grupo de personas es necesario tener un objetivo común para volcar los esfuerzos sobre éste. Por ello es conveniente que los superiores o la gerencia fijen objetivos que sean significativos e integrativos para todo el personal de la empresa.

Este aspecto contribuye a que los empleados se den cuenta de lo que tienen que ejecutar y a partir de ahí comenzar a ganar recompensas y satisfacciones personales. Como señala Garner y Moore, una meta es significativa cuando tiene que ver con el trabajo diario del individuo; además, de tener una relación directa con la actividad de todos los empleados, éstas incluyen a los de más alto nivel hasta los de menor jerarquía.

Otro de los elementos de la Jefatura Administrativa, es la implementación de recompensas y medidas correctivas, esto reforzará en los trabajos el deseo de realizar las tareas de la organización. Este aspecto contribuye a que se busque hacer el trabajo con eficiencia porque se sabe que de alguna manera será recompensado y lógicamente no realizará acciones que los lleven al castigo.

Indudablemente a través de este funcionamiento:

“ El hombre se sentirá parte de una organización en la medida en que crea que su trabajo es importante para el éxito o fracaso de la empresa ”. (28)

(28) Ibid. p.398.

La importancia de la participación es otra de las prácticas de la Jefatura Administrativa, la considera fundamental para integrar a los empleados en un equipo de trabajo eficiente. Esta participación permite que decidan sobre cosas que afecten su labor o su medio. La consideran como una buena forma de involucrar a los individuos en los problemas de la organización.

Es así como en este tipo de administración, se aprecia que el funcionamiento de una empresa dependerá de las actividades y orientación de la alta jerarquía hacia los subordinados. Aquí las buenas Relaciones Humanas comienzan con la concepción que los superiores tienen acerca de los demás individuos.

1.3.3 El Plan Scanlon

Otro de los grandes estudios sobre las relaciones humanas que nos permiten comprenderlas y valorarlas más, es el llamado "*Plan Scanlon*", diseñado por Joseph Scanlon. Hay que tomar en cuenta que los estudios de este autor estaban muy inspirados, como menciona Douglas Mc Gregor:

" En una profunda y fundamental creencia en la dignidad del individuo humano, en su capacidad de crecimiento y aprendizaje, en su posibilidad de contribuir valiosamente -no sólo con sus manos sino con su cabeza- a la prosperidad de la compañía en que trabaja ". (29)

(29) DOUGLAS, Mc Gregor. Mando y Motivación. México, Ed. Diana, p. 117.

El Plan Scanlon, más que un programa, es una filosofía, una forma de vida para la gerencia, el sindicato y para cada empleado. Establece tres condiciones con las cuales es posible para todos los miembros de la empresa, colaborar con su aportación a una mayor eficiencia:

1.- Un área de colaboración y una maquinaria formalmente establecida para coordinar los esfuerzos cooperativos de toda la organización.

2.- Un objetivo común importante y realista en función del cual puedan medirse objetivamente los esfuerzos cooperadores.

3.- Un adecuado sistema psicológico de recompensas, tanto económicas como no económicas para una amplia gama de contribuciones a la eficiencia de la empresa.

Estas tres condiciones permiten a los empleados y a la gerencia descubrir un nuevo modo de vida para la organización. La relación dada con este plan incluye hasta el último rincón de la empresa.

Con el Plan Scanlon, la contribución del individuo no se limita sólo a lo que se le indica, por el contrario, va más allá, puede ejercitar su ingenio humano y contribuir a la prosperidad de la empresa. En cuanto a la labor de la gerencia que adopta este plan, encontramos que ésta se convierte en una actividad de dirección auténtica, adquiere un aspecto de democracia, y no sólo por ello todos deciden todo, más bien hacen uso efectivo de los recursos humanos por medio de la participación; invita a una conducta responsable y a un autocontrol riguroso. En este caso se da una *"gerencia por objetivos y autocontrol"*, como la llamaría Drucker. La delegación amplia de la autoridad surge de forma natural en cuanto la gerencia descubre que ya no se necesita presionar a los miembros de la organización para que

realicen lo que se les indica.

Para finalizar la explicación de lo que es el Plan Scanlon, diremos que por los elementos o principios que maneja, minimiza la resistencia al cambio, porque incorpora a los trabajadores al proceso de producirlo, ya no se trata de imponer, más bien se les hace partícipe de los cambios. Posiblemente la implementación de este plan en nuestros días, lleve a muchos de nosotros a pensar que no daría resultado ya que se presenta con cierta flexibilidad hacia los empleados; sin embargo, se considera que la organización o empresa que se atreviera a usarlo mejoraría mucho su funcionamiento, ya que toma muy en cuenta al individuo como ser humano, con capacidades e inteligencia que muy bien puede exteriorizar para beneficio de la organización, como para sí mismo.

Hemos considerado el funcionamiento de las Relaciones Humanas por medio de los miembros de la organización, pero es el momento de tomar en cuenta los elementos externos que de alguna manera también pueden contribuir a mejorar esas relaciones dentro de la empresa. Estamos hablando de la función Staff, como integradora de los individuos, en cuanto a Recursos Humanos se trata.

1.3.4 La Función "Staff" en las Relaciones Humanas

El staff es la asesoría externa de la organización. Se solicita sus servicios cuando es conveniente apoyar a las estructuras de línea, en ciertos problemas.

Para la creación y conservación de un clima sano de relaciones humanas, se requiere de ciertos comportamientos por parte de la gerencia, así que la calidad de estas relaciones dependerá de la forma en que la gerencia maneje e integre el comportamiento de los miembros de la empresa. Sin embargo, a pesar de los intentos de los niveles superiores de la empresa, muchas veces no se llega a lograr ese clima de integración y es cuando requiere la asesoría externa para que ayude a lograr dicho objetivo.

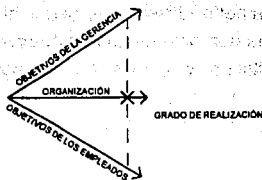
La función del especialista en ese sentido, es ayudar a la gerencia de línea a promover y mantener relaciones humanas sanas, dentro de la organización, esto se logra mediante la modificación de comportamientos o conductas. El comportamiento incluye filosofías, actitudes, decisiones y formas de tratar a los compañeros, jefes y subordinados. Cabe mencionar que esta modificación no es decisiva, el especialista staff procurará que el gerente tome muy en cuenta sus recomendaciones, más que órdenes y las aplique en su empresa para mejorar las relaciones entre todos los miembros de la misma.

" El desempeño eficiente del personal staff, requiere inducir a la gerencia de línea a adoptar una filosofía, unas actitudes y formas de comportamiento que fomenten y mantengan relaciones humanas saludables en la organización ". (30)

De esta forma tanto el gerente de línea como el especialista staff, deben tratar de influir en la conducta y actitudes humanas. Del buen desarrollo de tales funciones dependerá que el individuo verdaderamente sienta un ambiente cálido dentro de su trabajo y pueda satisfacer sus propias necesidades, al tiempo que pueda contribuir al éxito de la empresa a la que pertenece.

A lo largo de este apartado se percibe que para que los distintos recursos de las relaciones humanas se den de forma correcta, es conveniente comprender la naturaleza del ser humano, además de integrar sus objetivos con los de la empresa, ya que de ello depende la satisfacción de las más altas necesidades: estimación y autorealización. Al mismo tiempo, procurará esforzarse por lograr las metas de la organización.

(30) Ibid. p. 149.



Tomado de: Gerald M. Goldhaber. Com. Org. Op. cit. p. 96

Goldhaber agrega a esa integración la confianza. El considera que:

" La integración de los objetivos individuales con los objetivos de la organización no será posible sin un cierto grado de confianza entre las partes interesadas ". (31)

Además de los autores ya estudiados líneas atrás, creemos necesario mencionar algunos otros de igual autoridad en aspectos de relaciones humanas, ellos son: Likert, Blake y Mouton, Maslow y Herzberg; ellos presentaron modelos para lograr una mayor eficacia en la dirección de los empleados.

Sus modelos se sintetizan en lo que Lee (1971), nombró *Modern Human Resource Management* (MHRM0), es decir, Moderna Dirección de Recursos

(31) GOLDHABER. Op. cit. p. 94.

Humanos. El MHRM consiste fundamentalmente en tres proposiciones:

- **Los gerentes deben tener confianza en que los empleados serán más responsables en la realización de su trabajo.**
- **Deben permitir que los empleados participen en la preparación de su trabajo.**
- **Los gerentes deben reemplazar casi toda la estructura mecánica, por un método orgánico de organización.**

Por su parte, Redding (1973), propuso cinco componentes de lo que podría ser *"el clima gerencial ideal"*:

- **Apoyo.**
- **Participación en la toma de decisiones.**
- **Confianza y credibilidad.**
- **Sinceridad y candor.**
- **Énfasis en los objetivos de alta realización.**

Este trabajo podría abundar más sobre las relaciones humanas y de las variables que en ellas intervienen, pero no se trata de llenarse de mucha

información, más bien de comprender la esencia de esas relaciones. Se espera haber logrado en el presente apartado, que el lector pueda entender más la importancia que tienen las Relaciones Humanas dentro de una institución, cómo deben funcionar y cuáles son los aspectos que una gerencia debe tomar en cuenta para mantener un clima de cooperación y satisfacción entre todos los miembros de la empresa.

Vivimos una época donde los objetivos de tipo material reciben gran peso que incluso en nuestra vida personal muchas veces no somos capaces de desenvolvernos como seres humanos, mucho menos en el interior de una empresa. Así, resulta urgente tomar medidas que subsanen de alguna forma esta situación, ya no es tolerable seguir viendo al trabajador como un instrumento, como algo material, sin vida.

Señala Mc Gregor:

“ Tratar al obrero como si fuese -y cita las palabras mismas de Drucker- una herramienta mecánica glorificada es un desperdicio vergonzoso de las características que distinguen esencialmente al hombre de la máquina ”. (32)

Esta valoración del ser humano como tal ha sido retomada, como es de

(32) DOUGLAS, Mc Gregor. Op. cit. pp. 118 y 119.

suponerse, por la religión, incluso para ilustrar este comentario se citan las palabras que su Santidad Pío XII dejó en forma magistral:

“ Si el individuo, al formar parte de la sociedad, desarrolla su personalidad, de ningún modo la cambia ni menos aún la pierde; jamás debe, empero, convertirse en una especie de instrumento o medio en manos de la sociedad, ya que ésta, en último análisis, no existe para sí misma, sino para los individuos ”.
(33)

Esta situación quizá tendría un mejor aspecto o solución, si cada uno de nosotros, como seres humanos, nos comportáramos como tales, realizando un esfuerzo cada vez mayor para tratar de ser mejores, tanto para nosotros mismos como para los demás. Eso permitiría que realmente fuéramos capaces de usar nuestra inteligencia, creatividad o imaginación para realizar muchas cosas y obtener beneficios al mismo tiempo.

De esta manera si comenzamos por nosotros mismos, es consecuencia lógica que esto se reflejará en el entorno social e incluso laboral.

Terminaremos este apartado anotando que las Relaciones Humanas asumirán su nivel y lograrán sus objetivos cuando las organizaciones y los hombres hayamos comprendido en gran parte su naturaleza.

(33) DRUCKER, Peter. The Practice of Management. En: Douglas Mc Gregor. Op. cit. p.41.

Se ha hablado sobre cómo podrían ser unas buenas relaciones dentro y fuera de la organización, sin embargo, ahí no termina todo, aún falta por entender al individuo en sí mismo en cuanto a las necesidades que tienen, la forma en que las satisface y la motivación que posee para poder gratificarlas.

Para comprender este aspecto se tomará la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1954), debido a que postula las necesidades básicas humanas que todos en una forma u otra llevamos inherentes. Es preciso señalar que en este apartado únicamente se hablará de tal teoría, ello obedece a que existen otros estudios más que igualmente tienen que ver con el hombre y sus necesidades. Esas teorías retoman aspectos de la de Maslow y para no confundir unas con otras se estudiará la Teoría de la Jerarquía de Necesidades, por separado.

1.4 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES. MASLOW

En 1954, Abraham Maslow estableció un importante estudio sobre las necesidades humanas. De acuerdo a éste señaló que las necesidades del individuo están ordenadas dentro de una jerarquía, según la fuerza que adquiere cada una de ellas. Tal escala se describe a continuación.

NECESIDADES FISIOLÓGICAS:

El ser humano para poder sobrevivir requiere de la satisfacción de las necesidades fisiológicas: hambre, sed, vestido, cobijo, etc. Cuando éstas no se gratifican, el ser humano no puede pasar al segundo nivel en la jerarquía, es más, las siguientes necesidades es probable que ni siquiera existan para él. Al ser cubiertas las fisiológicas, se presenta otro tipo de necesidades que ahora toman fuerza y motivan al individuo a su gratificación. Precisamente, esta sucesión de necesidades es lo que llevó a Maslow a jerarquizarlas.

NECESIDADES DE SEGURIDAD:

Éstas comienzan a motivar al individuo, en cuanto quedan satisfechas las fisiológicas. Como indica Mc Gregor:

" Una necesidad satisfecha no es motivadora de la conducta". (34)

Las necesidades de seguridad se refieren principalmente a que el hombre desea verse fuera de peligro, quiere protección, tanto en el presente como en el futuro. Dicha protección es contra las amenazas, las carencias, etc.

(34) Ibid. p. 26.

" Sin embargo, mientras el hombre no se encuentre en una relación de dependencia, temiendo ser víctima de privación arbitraria, no exige seguridad ". (35)

Existen otros aspectos en que el ser humano busca una seguridad, como señala Victor H. Vroom, (36) cuando se quiere tener una religión o una filosofía del mundo, esta búsqueda se encuentra también motivada por la necesidad de seguridad.

NECESIDADES SOCIALES:

También conocida como necesidades de amor. Retomando el punto donde se habló acerca de que el individuo no puede vivir aislado, nos damos cuenta de la necesidad de afecto, pertenencia y amistad, que todos en alguna etapa de nuestra vida deseamos satisfacer. Para poder llegar a este nivel dentro de la jerarquía, es requisito previo haber gratificado más o menos las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Ahora la necesidad radica en sentirse aceptado por los demás, en contar con alguien que nos quiera y a quién brindar amor. Es interesante recalcar que la teoría de Maslow consideraba:

(35) Ibidem.

(36) VROOM. Op. cit.

" Que un grupo de trabajo con cohesión, muy unido, puede ser en condiciones adecuadas mucho más eficaz para alcanzar las metas de la organización, que igual cantidad de individuos independientes ".
(37)

NECESIDADES DE ESTIMA:

Al interior de las organizaciones, las necesidades de estima motivan tanto a los empleados como a los gerentes. Comprenden factores internos en el individuo, como respeto a sí mismo, autonomía y logro. Por otra parte incluye el reconocimiento, prestigio y status sobre los demás. Por ello se dan las dos categorías, por decirlo así, interna y externa.

Desafortunadamente las instituciones no brindan muchos elementos satisfactorios a dichas necesidades, para los empleados internos de la misma, a pesar de que:

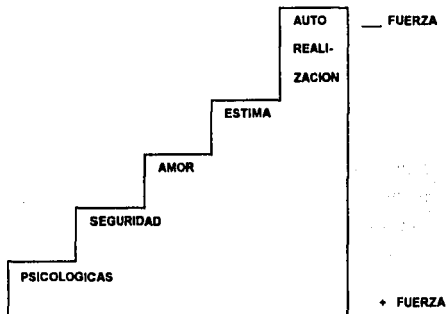
" La satisfacción de la necesidad de autoestimación origina sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, capacidad y adecuación de ser útil y necesario en el mundo ". (38)

(37) KOLB, David A., RUBIN, Irwin M., Mc INTYRE, James M. Psicología de las Organizaciones. Ed. Prentice Hall, México, 1977, p. 95.

(38) VROOM. Op.cit. p. 26.

NECESIDADES DE AUTOREALIZACIÓN:

Se podría decir que estas necesidades son la coronación de las demás, son lo más grande que el individuo puede lograr. Se refieren a la potencialidad del hombre como tal, aprovechada para lograr lo máximo, el autodesarrollo de la creatividad y el esfuerzo mismo. Es muy probable que a pesar de la importancia de estas necesidades, es muy difícil satisfacerlas, la vida actual ofrece pocas posibilidades para expresarlas. Primero, se tendrían que gratificar las necesidades anteriores para poder motivarse y llegar a las últimas. Así, la privación que experimenta la mayoría de la gente con respecto a las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de estima, no permiten interesarse en satisfacer las de autorealización; aún continúan dormidas.



JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW

Maslow distingue las diferentes necesidades en dos grupos: inferiores y superiores:

- a) **Inferiores: fisiológicas y de seguridad.**
- b) **Superiores: sociales, de estima y autorealización.**

Esta diferenciación se debe a que las primeras se satisfacen en el exterior del sujeto, digamos que como parte del resultado de su formación laboral, como su salario y gratificaciones que recibe para satisfacer sus necesidades fisiológicas, su relación con los demás, etc. Las segundas se dan en el interior del individuo, en este caso depende de sí mismo para satisfacerlas.

Si bien, estas necesidades son inherentes a los seres humanos, no es requisito obligatorio que para todos los individuos la jerarquía se presente en el mismo orden. (39)Maslow explicó que algunas personas pueden satisfacer sus necesidades de afiliación antes que las de seguridad, por ejemplo. Se limitó a decir que su jerarquía era típica en la mayoría de los individuos.

La Teoría de la Jerarquía de Necesidades, nos ayuda a comprender que la satisfacción juega un papel muy importante en la teoría de la motivación ya que cuando las necesidades son gratificadas en su totalidad, lo cual es muy

(39) GOLDHABER. Op. cit.

difícil aún, ya no existe la motivación y el deseo de satisfacer los diferentes niveles de necesidades, se pierde. Por lo tanto, el individuo se "paraliza". En la realidad esto casi no sucede, al menos en nuestra sociedad es muy difícil que las personas podamos satisfacer siquiera, la mitad de las necesidades de la jerarquía de Maslow.

A continuación se abordan algunas de las teorías más representativas de la Motivación; se podrá apreciar que algunas de ellas retoman principios de la de Maslow.

1.5 LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La motivación representa un factor fundamental para toda organización, ya que de ésta depende en gran medida una mayor eficiencia en el desempeño de los trabajadores. Veamos, cuando los miembros de determinada institución no encuentran razones importantes para esforzarse más, satisfactores a sus necesidades, valoración hacia su trabajo y persona, no se desenvuelven ampliamente; de lo contrario, la respuesta es una mayor contribución a la organización. Consecuentemente lograrán alcanzar objetivos personales y cooperarán para conseguir las metas que la empresa se ha propuesto.

Como se verá más adelante, la motivación no se implanta en el individuo, no

es mecánica. Todos por naturaleza misma la llevamos inherente, lo que sucede es que muchas veces no la activamos y es por ello precisamente que necesitamos ponerla en marcha.

Todo ello es conveniente para que una organización funcione con efectividad. Los resultados no son sólo para ella misma, también beneficia a su personal y esto es muy importante. Si no se cuentan con estrategias bien planeadas para mantener motivados a los miembros de una institución, se darán problemas de insatisfacción, rotación de personal, ausentismo, entre otros. Es conveniente considerar a la motivación como una base en la estructura de la organización y evitar así problemas mayores que permanecerán por mucho tiempo.

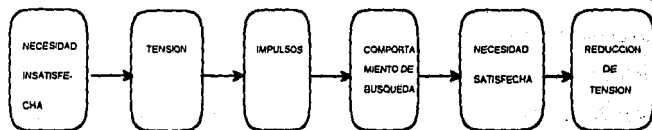
1.5.1 Motivación. Definición

Se considera conveniente comenzar con una breve definición del concepto de motivación. De acuerdo a Stephen P. Robbins, la motivación, es el deseo de realizar un gran esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, al mismo tiempo que tal esfuerzo permite satisfacer algunas necesidades individuales.

La motivación puede aplicarse para lograr cualquier tipo de meta, sin embargo, en este apartado nos ocuparemos de la motivación hacia logros organizacionales, es decir, logros para la misma empresa, como del individuo que se desarrolla dentro de ésta.

De acuerdo a la definición de motivación, se destacan tres elementos clave: esfuerzo, metas organizacionales y necesidades. El esfuerzo es una medida de intensidad, así cuando alguien está muy motivado, pone todo su empeño en lograr la meta deseada. Dicho esfuerzo se dirige hacia las metas de la organización y por último si estas metas son alcanzadas, se llega a satisfacer algunas de las necesidades del individuo, como las que indicamos en el apartado referente a la jerarquía de necesidades de Maslow.

La motivación surge de una necesidad insatisfecha, ésta origina una tensión que estimula impulsos en el individuo, éstos a su vez generan un comportamiento de búsqueda de satisfacción. Si se logra satisfacer la necesidad ya sea parcial o totalmente, la tensión disminuirá. Esto se ejemplifica claramente con el cuadro siguiente:



PROCESO DE LA MOTIVACIÓN

Tomado de: Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional.

Prentice Hall, México, 1987, p. 124.

1.5.2 Teorías sobre la Motivación

La década de 1950 fue el periodo de inicio para el desarrollo de diversas teorías relacionadas con la motivación. Las más reconocidas en ese entonces fueron la Teoría de Maslow, de la cual ya se ha hablado, las Teorías X y Y de Mc Gregor y la Teoría de Higiene y Motivación de Herzberg. Aun cuando estos enfoques fueron los primeros estudios sobre la motivación humana, han servido para la investigación de corrientes contemporáneas. Por tal motivo es conveniente conocerlas y estudiarlas en forma general.

Al surgir la idea para la realización de la presente tesis, nació una duda, que considero muchas personas relacionadas con el área organizacional y también fuera de ella se cuestionarán: ¿cómo se puede motivar realmente a los individuos?, lo que a continuación trataremos nos dará la respuesta a esta situación. De alguna manera, parte de tal respuesta ya la hemos encontrado en el punto donde se define lo que es la motivación.

Se comenzará con una cita de Douglas Mc Gregor al respecto:

" El hombre está motivado por naturaleza. Es un sistema orgánico, no mecánico. La energías que recibe son transformadas por él en rendimientos de conducta. Su conducta está influida por las relaciones entre las características de su sistema orgánico (I) y las de su medio (E). Para crear estas relaciones,

tiene que liberar su energía... nosotros no lo motivamos, porque él ya está motivado ". (40)

La motivación surge esencialmente de todo el conjunto de necesidades que tenemos los seres humanos. Cuando éstas sean satisfechas, en ese momento ya no existirá un estímulo para gratificarlas, prácticamente nos encontraremos inactivos.

Como indica Mc Gregor, el hombre partiendo de la jerarquía propuesta por Maslow, alcanza gran parte de sus metas sobre necesidades fisiológicas y de seguridad a través de compensaciones llamadas extrínsecas que le otorgan otros, ya sea por medio del salario, prestaciones y gratificaciones que se le otorgan.

Las necesidades sociales, de estima y autorealización se satisfacen con compensaciones intrínsecas, es decir, realizando contribuciones a la prosperidad de la empresa. Desarrollando el potencial del individuo para ser realmente lo que puede ser.

Entre estos dos paralelos de compensaciones, surge una situación difícil de resolver -al menos en nuestra sociedad-, sucede que el hombre por naturaleza perseguirá metas para satisfacer sus necesidades superiores, sin embargo, no puede llegar a tal punto hasta haber gratificado las necesidades inferiores.

(40) Mc Gregor. Op. cit. p. 178.

Haciendo un breve paréntesis, cabe hacer notar que en nuestro país la gran mayoría de la población apenas si logra cubrir las necesidades elementales y las restantes no se cumplen por diversos factores. En los lugares de trabajo, muchas veces no se da la oportunidad de desarrollarse ampliamente y en ocasiones es debido a que no hacemos un esfuerzo mayor para capacitarnos más en la actividad que realizamos. Esta situación viene a ser un factor que repercute a la crisis que en muchos órdenes sufre el país.

1.5.3 Teoría de Higiene/Motivación

Esta teoría fue formulada por el psicólogo Frederick Herzberg, quien consideraba a la relación del individuo con su trabajo como básica y la actitud que el trabajador mostrará dependería del éxito o fracaso de dicha relación.

Herzberg identificó dos factores que sirven para motivar al individuo, uno llamado de higiene y otro llamado motivador.

El factor de higiene, se encuentra conformado por aspectos del medio ambiente laboral: políticas, normas, supervisión, condiciones laborales, etc.

El factor motivador, se relaciona con la naturaleza misma del trabajo que desarrolla el individuo: reconocimiento, logros, responsabilidades, promociones y desarrollo.

Cuando los factores de higiene no satisfacen las necesidades del trabajo, surge cierto descontento en éste, sin embargo, el autor de esta teoría consideraba que estos dos factores no eran demasiado dependientes uno del otro. En sus investigaciones realizadas se pudo dar cuenta de que podían satisfacerse las necesidades del hombre con el factor motivador, aún sin requerir del factor de higiene.

La teoría de Herzberg propone que para motivar a los individuos en su trabajo, es recomendable poner de relieve el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el trabajo en sí y el desarrollo del hombre mismo. Los factores fundamentales de la teoría se relacionan con la satisfacción de necesidades, de la siguiente forma:

FACTOR DE HIGIENE.- Tiende a producir insatisfacción en el hombre, ya que no concuerdan las políticas o normas del individuo con las de la empresa. (Esto no es siempre).

FACTOR MOTIVADOR.- Contribuye a satisfacer necesidades intrínsecas del sujeto, ya que le permite desarrollarse con amplitud dentro de su trabajo.

Puede verse que la teoría de Higiene/Motivación, maneja dos elementos que bien pueden funcionar de forma contraria, al oponerse a la satisfacción total del trabajador; o complementarse si son manejados correctamente para contribuir al crecimiento del individuo en el interior de la empresa.

Una de las críticas más importantes a la teoría, es que no relaciona en ningún momento a la productividad con el proceso de motivación, sin embargo, consideramos que sirve para identificar los factores de higiene y motivación como posibles elementos de satisfacción o insatisfacción de los miembros de las empresas, según la naturaleza y funcionamiento de las mismas.

Esta teoría corresponde a la época en que surgieron las primeras investigaciones acerca de la motivación, década de 1950. Veremos en seguida algunas teorías contemporáneas para ubicarnos más en un contexto actual y así poder relacionarlas con nuestra sociedad y realidad.

1.5.4 Teoría de Tres Necesidades

Esta teoría contemporánea de la motivación fue propuesta por David McClelland. Para el autor, las personas están motivadas por tres factores:

" *Necesidad de logro*: impulso a sobresalir, de alcanzar el logro en relación con un conjunto de niveles, de luchar por tener éxito.

Necesidad de poder: necesidad de hacer que otros realicen una conducta que de lo contrario no habrían observado.

Necesidad de afiliación: el deseo de establecer relaciones interpersonales amistosas y estrechas ”.

(41)

Las personas motivadas por la necesidad de logro (n Log), desean asumir responsabilidades, obtener metas. Además, buscan recibir inmediata retroalimentación sobre su rendimiento, ello les sirve para saber si son capaces de resolver conflictos, no sólo por azar, sino por su empeño en solucionarlos.

Los individuos a quienes motiva la necesidad de poder (N po), buscan influir y controlar a los demás. Les agrada ser jefes y ocupar sitios de status, sin embargo, este tipo de personas se preocupan más por lograr prestigio ante los demás, antes que desarrollarse adecuadamente o ser aceptadas plenamente por su grupo.

El tercer factor, es la necesidad de afiliación (n Afi), las personas motivadas por ésta se conducen más por lograr relaciones de amistad o de afecto. Les agrada más las situaciones de cooperación que de responsabilidad o competencia.

La teoría de Mc Clelland se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano y ésta es la que incrementa su deseo de superación o

(41) STEPHEN P. Robbins. Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall, México, 1987, p. 131.

realización. Considera que la motivación de logro es muy importante para los individuos, a pesar de las condiciones geográficas y de recursos naturales en que se encuentre un país. El autor considera al logro, como fundamental para el desarrollo económico de una nación. Este factor (n Log), se obtiene por la influencia d los padres sobre los hijos, y de ésta depende una mayor o menor motivación de logro.

La teoría ha demostrado ciertos hallazgos relacionando los factores que la componen con el rendimiento del trabajo. Por ejemplo, las personas motivadas al logro tienden a responsabilizarse de situaciones con riesgo intermedio, buscan retroalimentación. No obstante en muchas ocasiones estos individuos no ven más allá de sus intereses personales. No les importa canalizar sus logros hacia los demás con el fin de beneficiarlos.

En sus estudios, Mc Clelland indica que el logro y la afiliación son opuestos, sin embargo, el autor Arias Galicia, por el contrario, dice que estos factores tienen que relacionarse o complementarse ya que de lo contrario se caería en la cuenta de un individualismo del ser humano. En este sentido, es mejor lograr un desarrollo armónico al interior de las organizaciones que conduzca a los niveles superiores de la jerarquía y a la necesidad de afiliación con los demás miembros de las mismas.

La Teoría de Tres Necesidades, retoma puntos clave de la teoría de Maslow, como son las necesidades de amor y autorealización. Por otra

parte se le ha criticado bastante en el aspecto de que propone motivar a los individuos bajo la perspectiva de considerar modelos de estudio norteamericanos. Si bien es cierto que la teoría ha respondido a programas de motivación en los Estados Unidos, habría que ponerla a prueba en nuestro país, México, y comprobar qué tanto impacto puede tener en nuestra estructura y aprovecharla de acuerdo a las necesidades propias.

1.5.5 Teoría ERG

La teoría que a continuación se revisará es una reformulación de la jerarquía de necesidades de Maslow. Dicha revisión se encontró en manos de Clayton Alderfer, quien le dio el nombre de "*Teoría ERG*".

El autor afirma que existen tres grupos de necesidades primordiales que el individuo tiene que satisfacer:

EXISTENCIA.- Es el grupo que gratifica las necesidades básicas de existencia, éstas para Maslow son las que corresponden a la seguridad y a las fisiológicas.

RELACIÓN.- Se refieren a las necesidades de establecer relaciones interpersonales. Maslow las clasificó dentro de las relacionadas al amor y la estima.

CRECIMIENTO.- Hacen referencia con todo aquello que permite al

individuo alcanzar su desarrollo personal. Lo que para Maslow se relaciona con la autorealización.

La teoría ERG, es simplemente una síntesis de la teoría de Maslow, ya que se encuentran los cinco niveles propuestos por él. Sin embargo, el estudio realizado por Clayton sirve para apreciar:

“ Que es posible que al mismo tiempo estén en operación más de una necesidad, además de que si se reprime la satisfacción de una necesidad de orden superior, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior ”. (42)

La teoría no considera que exista una jerarquía gradual de necesidades, donde deben satisfacerse primero las inferiores para poder gratificar las superiores después. Lo que sostiene es que las tres necesidades que formula pueden operar al mismo tiempo. Por otro lado, contiene un aspecto llamado de frustración-regresión, es decir, cuando una necesidad superior (crecimiento) no se gratifica, el individuo se frustra y automáticamente regresa a satisfacer las de orden inferior, si es el caso en que aún no lo estaban.

Al igual que en la teoría de Tres Necesidades, en la teoría ERG, el ambiente cultural, la escolaridad, los antecedentes familiares, etc., influyen para que

(42) Ibid. p. 130.

el individuo dé importancia a las necesidades que él considere superiores o primarias.

Se dice que la teoría de Clayton, es una versión más válida que la propuesta por Maslow. Como se ha podido apreciar en las líneas anteriores, parece ser cierta esta versión, hasta cierto punto. Dentro de la misma gente que nos rodea es muy posible encontrar que algunos clasifican sus necesidades de tal modo que, comparado con la jerarquía de Maslow no coinciden en su orden.

Asimismo consideramos que, si la teoría de Maslow no se da como él pensaba, según sus investigaciones, tampoco ha perdido valor. Ya que de cualquier forma logró clasificar las necesidades de los individuos y como él mismo mencionó, sus investigaciones fueron realizadas para generalizar su desarrollo en todos los individuos de la misma forma. Esos fueron los resultados que arrojó su estudio, pero desafortunadamente no aportó pruebas empíricas para comprobar la funcionalidad de la teoría.

Veremos finalmente la teoría de expectativas, ya que de acuerdo a las investigaciones, es la que goza de mayor aceptación en la actualidad.

1.5.6 Teoría de Expectativas

La esencia de la teoría establece que:

" La fuerza de una tendencia para actuar en cierta forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto se acompañara de cierto resultado y de la atracción que éste último tiene para el individuo ".

(43)

Lo anterior significa que la importancia o fuerza de una actitud o comportamiento para satisfacer una necesidad, va a depender de lo que la persona sabe que resultará de su comportamiento para gratificarla. Lógicamente si tal resultado atrae al sujeto, actuará para conseguirlo.

Las variables que incluye la teoría son:

ATRACCIÓN.- Es la importancia que el individuo otorga a un resultado o premio. Tal atracción tiene que ver con las necesidades insatisfechas del individuo.

Esta variable es fundamental ya que precisamente a través de ella es como el individuo se atreverá o no a conseguir el resultado que sabe podría lograr y con ello la satisfacción de alguna o tal vez algunas de sus necesidades.

(43) Ibidem. p. 139.

NEXO ENTRE DESEMPEÑO Y PREMIO.- Es el grado en que el sujeto dará un mayor rendimiento, al saber que con éste alcanzará el premio que le proponen.

La relación entre los dos factores es importante, porque el individuo tiene conocimiento de que si no se desenvuelve adecuadamente no obtendrá los resultados deseados.

NEXO ENTRE ESFUERZO Y DESEMPEÑO.- Aquí el individuo percibirá que el poner cierto grado de esfuerzo, le permitirá trabajar mejor.

Cabe indicar que en la obra Comportamiento Organizacional, se presentan las variables en el orden anterior, lo cual se presta a una confusión, ya que de acuerdo a la base de la teoría, primero es atraer al individuo a conseguir resultados, los cuales obtendrá realizando esfuerzos para trabajar mejor. Este desempeño se verá gratificado con premios o resultados que satisfagan sus necesidades.

El cuadro que a continuación se muestra, representa el proceso que sigue la teoría:



Es muy posible que la teoría en la actualidad tenga gran importancia, no obstante, hay que considerar las metas que las personas -dentro de las organizaciones- tienen. Esto tendrá utilidad para establecer los premios y resultados que realmente atraigan al trabajador a conseguirlos y que consecuentemente sirvan para satisfacer sus necesidades personales.

Es conveniente en este caso, realizar un estudio previo a la implementación de un programa de motivación, ya que éste facilita la participación de los miembros de la empresa para alcanzar los resultados que se pretenden.

En síntesis, la teoría para que funcione debe tomar en cuenta que los premios que otorgue la organización correspondan a los anhelados por el empleado.

Debe conseguir despertar el interés propio del individuo para que logre la

satisfacción esperada. Entender que las expectativas del sujeto con relación a su desempeño, al premio y a la obtención de metas, es lo que lo impulsa a esforzarse, no el premio en sí mismo.

Algunos críticos de la teoría consideran que tiene poca aplicación, ya que sólo puede valorarse cuando el individuo tiene claramente entendidos los nexos entre esfuerzo-desempeño y desempeño-premio. Como esto sólo lo conocen pocos, la teoría tiende a ser idealista, no obstante lo anterior puede suceder pero si las organizaciones antes de rechazar la teoría la conocieran a fondo y comprendieran sus variables y su relación podría ser de suma utilidad, tanto a nivel organización como a nivel individuo. Aquí los primeros en conocerla serían los niveles superiores de la jerarquía para enseñar a su personal y adecuar la teoría a sus necesidades, explicándoles cómo funciona y los beneficios que traerá para todos en general.

Se han estudiado algunas de las teorías referentes a la motivación, y se podría hablar de otras más, pero sólo rescatamos aquellas que destacan por su valor y aplicación. Es importante que en nuestra sociedad los administradores y encargados del funcionamiento de las empresas, tomen muy en cuenta nuestro contexto, las características particulares de cada organización así como de sus miembros, para poder adecuar una u otra teoría. Incluso complementarias para lograr un desarrollo propio de la organización.

Consideramos por nuestra parte que la motivación es un factor fundamental para el buen desempeño de los empleados y trabajadores, claro es que las organizaciones o instituciones donde laboren, proporcionen los medios para poder desenvolverse plenamente y lograr satisfacer las necesidades tanto inferiores como superiores.

Hasta el momento se ha hablado de lo que las empresas deberían proporcionar a sus miembros, en cuanto a formas de motivarlos y recompensarlos, si su desempeño lo merece. Veamos ahora la otra cara de la moneda, desafortunadamente en nuestro país, la mayoría de la gente es muy conformista y no busca más oportunidades para mejorar su vida. No se niega que en México existen organizaciones que sí toman en cuenta a los individuos; pero además de implementar programas de motivación, se requieren programas de capacitación para los trabajadores. Como es bien sabido, gran parte de la población sólo cuenta con los conocimientos elementales de la escuela primaria. Así no será fácil que la población económicamente activa se pueda interesar en escalar niveles de superación.

Al hablar de esta situación en nuestro país, no deseamos decir que lo que se ha tratado en los apartados anteriores no tenga valor alguno de frente a esta situación en que vivimos. Por el contrario, se trata de aprovechar todos los conocimientos y aportaciones de los investigadores para aplicarlos en la medida que sea posible en las empresas para que éstas se desarrollen y se

haga un esfuerzo por ser mejor cada vez, como nación.

Por otro lado creemos necesario que según los tiempos en que vivimos, dentro de las empresas y fuera de ellas, se realice un esfuerzo más intenso por conseguir que la población se prepare más, que busque la superación, así sería más sencillo que lograse grandes beneficios personales.

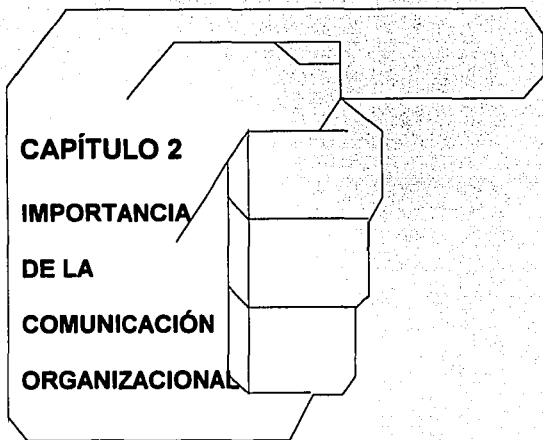
De cualquier forma, la aportación que se pretende conseguir con la presente tesis, es muy válida para todos los que se encuentren interesados en tener conocimientos sobre el papel del individuo dentro de las organizaciones y su relación con la misma. Esperamos que lo que ahora se presenta se pueda aplicar en un tiempo en alguna empresa, o al menos sirva para que el lector conozca un poco más sobre la naturaleza del hombre y sirva para su crecimiento y desarrollo personal.

Con el tema referente a la motivación, se termina la primera parte de este trabajo. Se ha tratado de enfocar varios aspectos importantes que guardan estrecha relación con el individuo y la organización para la cual se desempeña. Se ha intentado explicar su naturaleza como ser humano y las situaciones que tiene que enfrentar para poder gratificar sus necesidades y alcanzar sus metas. Si bien, no se han manejado los múltiples puntos que tienen que ver con el individuo dentro de una empresa, sí se han planteado al menos los principales, las relaciones humanas y el impacto que pueden tener para una mayor satisfacción y desarrollo; la motivación como un factor

valioso para trabajar y obtener recompensas; la jerarquía de necesidades, como una base a tomarse en cuenta y sus posibles satisfactores.

Con este panorama nos acercaremos ahora a comprender la importancia que reviste la Comunicación Organizacional para las empresas del país. Es conveniente señalar que a lo largo del desarrollo del capítulo siguiente, se retomarán aspectos sobre la motivación, ya que ésta es un fuerte respaldo para la comunicación organizacional y la relación que vincula al buen desarrollo del trabajo, la satisfacción, la estabilidad laboral, etc.

En esta ocasión se verá la relación del individuo ya no con la organización en sí, sino con todo el proceso de comunicación que se da o debiera darse en cualquier tipo de organización; proceso que refuerza mucho el desarrollo de la misma y contribuye a lograr las metas que se ha propuesto y que toma muy en cuenta a los miembros, para su funcionamiento, además de brindarles la oportunidad de crecimiento dentro de la organización.



CAPÍTULO 2

**IMPORTANCIA
DE LA
COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

2.- IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En el capítulo anterior se explicó la relación que existe entre los individuos y la organización a la cual brindan sus servicios, por medio de su trabajo. Ahora ya es posible comprender cómo esa relación se fundamenta considerando los principios de las Relaciones Humanas, de la motivación del individuo, entre otros. Pero realmente, ¿que es lo que sustenta dicha relación? ¿cómo se puede llegar a la optimización de tales modos de comportamiento? .

Bien, se sabe que todas las relaciones que se mantienen con la gente, ya sea en la familia, en el trabajo, en la escuela, etc. se basan en lo que se conocen como Comunicación. Sea ésta adecuada o no, se tenga pleno conocimiento de su importancia o no, es la que origina todo tipo de relación que existe entre los individuos.

Ahora que se conoce como funciona una organización o institución determinada, es muy importante saber que es por medio de la comunicación, como se coordina el personal para realizar diferentes funciones y alcanzar las metas deseadas. Desafortunadamente, durante

mucho tiempo, a la comunicación no se le ha dado la importancia que realmente merece, a pesar de ser uno de los factores determinantes para el óptimo funcionamiento de las instituciones.

Si bien es cierto que la comunicación opera dentro de las empresas, muchas veces no lo hace en forma adecuada. Es utilizada para satisfacer fines que no integran los intereses de todos los niveles jerárquicos de las mismas, incluso podría decirse que en ese sentido no cumple con todo el proceso que debe seguir.

En el presente capítulo , se centrará especial atención en la importancia de la comunicación en las organizaciones, como un elemento básico para alcanzar fines específicos de las mismas, a la vez que se evaluará tal importancia en función de la relación que guardan con los llamados "Públicos Internos".

2.1 EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Por comunicación se entiende el acto de hacer común a otros algo que uno piensa o sabe. Así entonces como indica el autor Fernando Arias Galicia, la comunicación interhumana es el conjunto de procesos por los cuáles se transmiten opiniones, ideas, conocimientos, etc. y forman la base para un entendimiento o acuerdo común.

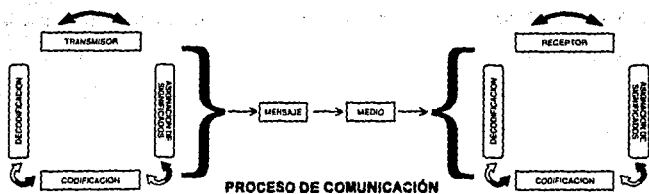
Para David K. Berlo, la comunicación es un proceso dinámico que relaciona elementos entre sí, dichos elementos vinculados son la fuente de la comunicación: el encodificador , el mensaje, el canal, el decodificador y el receptor de mensaje. (44)

En este sentido la comunicación se vuelve un proceso en el momento en que comienza la interrelación entre los diferentes elementos. Ahora bien, si la comunicación no consigue su propósito inicial, es decir, el fin que persigue la fuente al emitir su mensaje, no habrá comunicación.

Por otra parte, al hablar de un proceso dinámico se hace referencia a la movilidad de los componentes de la comunicación; ésta no es estática, debido a que al lograr su fin se recibe una respuesta que genera un nuevo proceso.

Edward J. Robinson, en su obra "*Comunicación y Relaciones Públicas*", ilustra el proceso de comunicación con otros nombres o elementos, que de cualquier forma llevan a cabo la misma función:

(44) BERLO, K. El Proceso de la Comunicación. Argentina, Ed. El Ateneo, 1969, - pp. 20-25.



Tomado de: J. Robinson. Comunicación y Relaciones Públicas, pág. 107

Explicaremos brevemente en qué consiste cada una de las etapas del proceso de comunicación.

2.1.1 El Emisor

Es la fuente iniciadora del proceso de comunicación, es quien va a presentar la información, igualmente se puede hablar de un transmisor. Este elemento bien puede ser una persona, una organización, el gobierno, etc., lo fundamental es que tenga algo que comunicar, es decir, un mensaje, que busque una reacción o un cambio en el receptor del mismo.

Antes de pasar a la etapa del mensaje, es necesario explicar algunos puntos a considerar por el emisor antes de enviar su señal.

El emisor tiene a su cargo tres funciones importantes llamadas: decodificación, asignación de significado y codificación. El transmisor o emisor debe adecuar su mensaje a una forma en que pueda ser entendido por su receptor, de lo contrario su comunicado no tendrá el efecto que persigue. A esto se le conoce como codificación. Es decir:

" Es el proceso de traducir todo lo que ésta detrás de cualquier esfuerzo de comunicación a una versión escrita o hablada que l individuo o el grupo con el que se ésta comunicando pueda comprender ". (45)

La codificación incluye el darle sentido o significado a la información obtenida. Interpretada la información, corresponde ahora descifrar el mensaje para su mayor entendimiento por parte del receptor. Estos tres pasos están ligados, tienen lugar simultáneamente y son muy importantes para la etapa que cubre el emisor o transmisor.

2.1.2 El Mensaje

Es la información ya codificada y descifrada que se va a emitir. Puede tomar diversas formas, escrita, hablada, incluso en forma de película o video, igualmente son mensajes. Para que éste sea efectivo, debe cubrir seis requisitos, para evitar en lo posible su deformación, lo que imposibilita el proceso de comunicación.

(45) ROBINSON, Edward J. Comunicación y Relaciones Públicas, México, Cia. Editorial Continental, 1971, p. 89.

CREDIBILIDAD.- Se refiere a que el mensaje a transmitir sea real y verídico. Que permita descubrir el objetivo que persigue y elimine actitudes que podrían deformarlo.

UTILIDAD.- Significa que la comunicación enviada, realmente sea útil para quién se dirige.

CLARIDAD.- Es necesario transmitir con sencillez y nitidez para poder entender el mensaje.

CONTINUIDAD Y CONSISTENCIA.- Se recomienda emplear la repetición de conceptos para penetrar en la mente del receptor y lograr que capte el comunicado.

ADECUACIÓN EN EL MEDIO.- Hace referencia para ajustarse a los canales establecidos que existen en el medio en donde se lleva a cabo el proceso comunicativo.

DISPOSICIÓN DEL AUDITORIO.- Es muy importante tratar que nuestro receptor realice un esfuerzo mínimo para que sea fácil que capte el mensaje. De lo contrario, al contar con un mensaje complicado no se esforzará en comprender la señal.

Estos elementos son imprescindibles para que la comunicación funcione óptimamente.

Como indica John Marston:

" Una señal inadecuada acaba con la comunicación". (46)

2.1.3 Canal o Medio

Por canal o medio de comunicación, se entiende el vehículo que transporta al mensaje. Destacan la forma en que se hace llegar el comunicado de un lugar a otro. El canal puede ser: un periódico, una carta, el teléfono, la radio, la televisión, etc. Todo aquellos que nos permita recibir un mensaje, así:

" Los canales masivos hacen posible que una fuente alcance a muchos receptores... los canales públicos permiten la comunicación entre una fuente y un grupo de personas relativamente amplio... los canales interpersonales implican un intercambio más directo entre fuente y receptor o entre los miembros de un grupo pequeño ". (47)

2.1.4 El Receptor

El receptor, igual que el emisor puede ser un individuo, un grupo, una institución, etc, Es el que recibe y capta el mensaje transmitido, atraviesa

(46) MARSTON, John E. Relaciones Públicas Modernas. México, Ed. Mc Graw Hill, 1988, p.13.

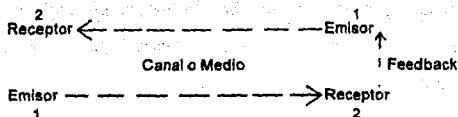
(47) FERNANDEZ COLLADO. Op.cit. p.22.

por los mismos pasos que el emisor, decodificación, asignación de significado y codificación, para poder comprender los mensajes que le envían.

Mientras más familiarizados se encuentren en cuanto al lenguaje, tanto emisor como receptor, mayor efectividad tendrá la comunicación. Por otra parte, también es conveniente que el receptor envíe su respuesta después de haber recibido el mensaje, de no ser así, el emisor no sabrá si su comunicado tuvo los efectos deseados por él o no. A este aspecto se le conoce como retroalimentación o feedback.

Como se ha visto a grandes rasgos, el proceso de comunicación es continuo y cíclico, el emisor o transmisor y el receptor cambian de posición, uno transmite, otro recibe y viceversa. Al mencionar que el proceso es cíclico, no significa que no termina, más bien se entiende que comienza en un punto y termina en otro que al mismo tiempo inicia un nuevo proceso de comunicación. Los papeles se invierten y no alteran el proceso de la comunicación.

Veamos un ejemplo:



Con el ejemplo anterior se aprecia con claridad cómo es el proceso de comunicación cuando existe retroalimentación. De lo contrario, dicho proceso no llegaría a su fin. Lo principal, para que el proceso sea dinámico, es que exista disponibilidad entre los participantes de la comunicación, que deseen cambiar de rol para interpretar y comprender mejor los mensajes enviados y darles respuestas inmediatas.

2.2 DEFINICIONES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Después de haber comprendido que es la comunicación y cuál es el proceso que sigue para su uso efectivo, ahora se verá que es y como funciona la comunicación organizacional.

En una organización determinada, es necesaria una comunicación eficaz que permita la coordinación de las actividades a realizar para alcanzar los fines propuestos. Es así, como la comunicación da vida a un sistema organizacional. Como se ha visto, el proceso de comunicación no es más

que la emisión y recepción de mensajes para poner en común ideas, opiniones o instrucciones, mismas que ocurren bajo un contexto organizacional. Por ello señala el autor Carlos Bonilla, que se identifica a una organización como un sistema de proceso de mensajes. (48)

Es conveniente un adecuado flujo de comunicación en las organizaciones, ya que de éste depende que los miembros de las mismas desarrollen sus actividades con eficiencia y consecuentemente lleguen a lograr los objetivos de la empresa.

Visualizando este aspecto a un nivel más amplio, se comprenderá que la comunicación tiene fuerte impacto en toda la sociedad, ya que una organización está inmersa en un macrosistema, tiene relaciones con su entorno. Entonces, si estas relaciones se den en forma adecuada, se contribuye al desarrollo de la sociedad, ya sea por medio de interacciones personales o institucionales. Precisamente esta interacción fue lo que motivó a los estudiosos de la comunicación a formas teóricas con referencia a todo este proceso. Así surge lo que se conoce como Comunicación Organizacional. (49)

Propiamente la comunicación organizacional (CO) surge en los años sesenta. Por ser una disciplina reciente, los teóricos aún no han logrado

(48) C. BONILLA. LA Comunicación Básica de la R.P. Op. cit. p. 33.

(49) BONILLA. Op. cit. p. 34.

ponerse de acuerdo en una definición que explique por completo lo que dicha disciplina representa.

Se citarán a continuación las acepciones de diferentes autores sobre la comunicación organizacional, para enseguida sintetizarlas y comprender mejor el concepto.

Para Goldhaber, la comunicación organizacional es:

"El flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes". (50)

El autor Horacio Andrade, concibe a la comunicación organizacional bajo tres puntos de vista:

LA CO ES UN FENÓMENO.- Lo considera así por ser la organización un conjunto de personas que interactúan para alcanzar metas comunes. Esta interacción se da bajo ciertas bases, una de ellas es la comunicación que:

" Permite el flujo de información entre todos los miembros del grupo y por lo tanto, la supervivencia del sistema.

ES UNA DISCIPLINA.- Pretende investigar a través de una metodología rigurosa, el fenómeno de la comunicación en las organizaciones.

(50) GOLDHABER. Op. cit. p. 23.

ES UNA TÉCNICA.- ...encaminada a reforzar o modificar la conducta de los miembros de la organización. Utiliza tres herramientas principales: la investigación, la información y la motivación ". (51)

En la obra Comunicación Institucional, las autoras Ma. Luisa Muriel y Gilda Rota, proporcionan su definición. Antes de citar el concepto, es preciso indicar que en la bibliografía consultada sobre el tema, los conceptos de Comunicación Organizacional y Comunicación Institucional, se manejan como sinónimos; por lo tanto para los fines del presente trabajo se manejarán ambos términos de modo indistinto.

Se cita ahora la definición de las autoras:

" Definimos a la Comunicación Institucional como el Sistema Coordinador entre la Institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambas y a través de ello, contribuir al desarrollo nacional ". (52)

Se podrían seguir retomando definiciones de la comunicación organizacional, unas sencillas y otras complejas, sin embargo las que se han mencionado se sintetizarán para complementarse y entender con más precisión lo que es el concepto. Aunque es una nueva disciplina, no se trata de dar origen a una nueva acepción, más bien se trata de extraer los puntos

(51) MANAGEMENT TODAY en español. " Comunicación Organizacional ", abril, 1985.

(52) MURIEL, Ma. Luisa y ROTA, Gilda. Comunicación Institucional Enfoque Social de la R.P. Ecuador, Ed. Andina, 1980, p. 31.

esenciales y así obtener una definición que sirva para sustentar la presente tesis.

Consideramos a la Comunicación Organizacional, como el conjunto de procedimientos que atienden el flujo eficaz de la comunicación en sus diferentes niveles, lo que permite la interacción de los individuos además de modificar la conducta o comportamiento de los mismos dentro de una organización y fuera de ella. Dichos procedimientos contribuyen para alcanzar las metas tanto organizacionales como personales.

El objetivo primordial de la Comunicación Institucional u Organizacional es la coordinación de actividades de comunicación que conduzcan al logro de los objetivos de la institución, por otra parte ayuda a optimizar los procesos de comunicación internos y externos. Lo anterior favorece una relación más óptima de la organización con sus miembros y el medio exterior, lógicamente todo este proceso sirve para ayudar al desarrollo de la nación.

Poco a poco nos damos cuenta de la necesidad tan apremiante de contar con estructuras de comunicación dentro de las empresas. Estructuras que faciliten la coordinación de objetivos y funciones, además de que posibilitan la realización de los propósitos deseados.

Ahora bien, es bastante claro y cierto que la comunicación es una base importante para el funcionamiento óptimo de las organizaciones, no obstante no se trata de implementar procesos así como así, éstos deben ser

congruentes con los objetivos de la institución y con los que persiguen los integrantes de la misma.

De acuerdo a los señalamientos de Muriel y Rota, antes de dar salida a un sistema de comunicación, es conveniente saber cuál es la posición del otro sistema que se va a afectar. Ello es importante para adecuar la señal a las necesidades del receptor.

Una de las razones por las que se rescata la importancia de la comunicación hacia los públicos internos, es que la comunicación, como indica Nosnik, es una herramienta de trabajo con la que los individuos comprenden su función y la desarrollan dentro de la organización. Por otra parte la importancia de la comunicación para el público interno se deriva a partir del concepto de que la comunicación en el interior de una organización, comprende un flujo de mensajes que se integran en una red de relaciones interdependientes, de acuerdo a los señalamientos de Goldhaber en su obra: Comunicación Organizacional.

Si dentro de una empresa no se da un proceso adecuado y eficaz de comunicación, no existirá tampoco una planeación y ejecución de funciones que permitan lograr objetivos establecidos. Esto traerá como consecuencia una desintegración de intereses de la organización y de los miembros de la misma. Desde esta perspectiva, se verá la conveniencia de que los públicos internos se encuentren dentro de tal proceso, formando parte de él y que no

sólo sean espectadores; con dicha integración al proceso se lograrán muchos resultados positivos.

Una identificación real más favorable para desempeñarse mejor, la oportunidad de obtener satisfacciones propias y contribuir al crecimiento de la institución, entre otros; son ejemplo de lo que podría lograrse si a la comunicación se le utilizara correctamente. Lógicamente todo ello redundará en la relación que se guarda con la sociedad, con una organización integradora de la misma.

Se comenzará con una explicación sobre la naturaleza del proceso de comunicación y sus diferentes componentes, para después adentrarse en el ámbito de lo que se conoce como Comunicación Organizacional (CO), ya que no es lo mismo hablar de simple comunicación como el acto de informar algún mensaje, que un proceso de comunicación ubicado en un contexto institucional que en este caso reviste otro aspecto y el cuál es de nuestro interés destacar.

Los procesos de comunicación organizacional abarcan dos vertientes, una conocida como Comunicación Interna y otra como Comunicación Externa. La primera:

“ Tiene como propósito directo la coordinación interna con objeto de hacer más eficiente la operación de la institución, y la segunda, tiene como propósito contribuir a

la coordinación de la institución con el macrosistema o sociedad para que ésta a su vez alcance sus objetivos ".
(53)

La presente tesis abarca la importancia que reviste la CO en su proceso interno, es decir, dentro de una organización o institución. La comunicación externa será tratada en menor extensión, pero sin dejar de otorgarle la relevancia que le corresponde.

En seguida se tratarán algunos de los principales aspectos que se relacionan con la comunicación interna de las organizaciones. En ellos se explicará como pueden funcionar y el impacto que pueden tener con el individuo, cuando la comunicación es aplicada correctamente dentro del ámbito institucional.

Los aspectos a tratar en relación a la comunicación institucional incluyen la satisfacción en el trabajo, el buen desempeño, la productividad, etc., todos ellos son importantes para cualquier tipo de organización, como se mencionó con anterioridad, la comunicación es una de las bases principales para coordinar todas las actividades de una empresa, sin ella sería imposible o muy difícil desarrollarlas al máximo, por esta razón ha sido conveniente incluirlas en este capítulo.

Consideramos que cuando la comunicación proporciona elementos que de alguna manera motivan al individuo a desarrollar mejor su trabajo, estos

(53) MURIEL y ROTA. Op. cit. p. 49.

generan resultados muy positivos para toda la organización, la gente se involucra más con su trabajo, responde a los requerimientos del mismo e incluso se identifica más con la empresa a la cual pertenece.

2.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. SU RELACIÓN E IMPACTO CON ELEMENTOS CLAVE PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Como la comunicación interna funciona para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones entre todos los miembros de una organización por medio de diferentes canales de comunicación, se consigue integrar a los individuos, informarlos y motivarlos a esforzarse más y alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

Al hablar de comunicación, se pueden establecer diversas relaciones con aspectos importantísimos para la organización. Estos aspectos van desde el buen desempeño del personal, la productividad, la satisfacción en el trabajo, las distintas direcciones que pueden tomar el flujo de la información, etc.

Debido a esto se han desglosado tales relaciones en incisos, desde esta perspectiva, se verá que una institución debe propiciar e impulsar una comunicación interna efectiva, antes de lanzarse al exterior. Se entenderá que de las respuestas que el público interno proporcione depende del

crecimiento y superación de las empresas. Lógicamente, si el proceso de comunicación interno es adecuado, ello se reflejará hacia el exterior, permitiendo la optimización de buenas relaciones entre las organizaciones.

2.3.1 Comunicación y Buen Desempeño

En la actualidad resulta sorprendente el hecho de saber que dentro de muchas empresas, los administradores no saben que medidas tomar para que su personal se desarrolle satisfactoriamente. Este aspecto tiene que ver con los recursos con los que se cuenta, la tecnología empleada, los procedimientos, la capacitación, la motivación, etc. Es lógico suponer que si éstos no funcionan, es porque muchas veces no se cuenta, con el conocimiento suficiente para utilizar estos recursos adecuadamente; sin embargo el problema no es sólo ese, existe otro que es fundamental para toda la organización: la comunicación interna que debe existir para la coordinación de actividades y consecución de metas.

Dentro del ámbito empresarial existe la necesidad de establecer procesos de comunicación que interrelacionen a todos los miembros de la empresa. Es lamentable darnos cuenta que la comunicación muchas veces no existe, a pesar de ser ésta un medio para que los empleados puedan coordinarse y desarrollar eficientemente sus funciones.

Al interior de las empresas se requiere de mayor comunicación entre unos y otros, no importa tanto la forma de hacerlo, puede ser personalmente, por

escrito, vía telefónica u otra. Lo esencial es estar al día en cuanto a actividades, acontecimientos, nuevos procedimientos, políticas, etc. En muchas ocasiones los empleados más lejanos a los niveles jerárquicos altos no se enteran de lo nuevo que hay en su organización, aún cuando muchas veces son estos niveles inferiores, la fuerza que hace existir a la empresa.

Por otra parte, si se desea un buen desempeño del personal, también es necesario proporcionar los elementos suficientes para lograr un buen desarrollo del trabajo. En este sentido, se debe explicar ampliamente la función del trabajador, de proporcionarle la capacitación necesaria para su buen funcionamiento. Precisamente esto se logra con mecanismos de comunicación apropiados a las necesidades imperantes, además de contar con la colaboración del área administrativa, ya que en este aspecto se involucran la comunicación y la administración.

La relación que guardan la comunicación con el buen desempeño de los miembros de la empresa, estriba en hacer uso de ésta para proporcionar los elementos suficientes, actuales y posibles para la ejecución de las tareas. Así se contribuye a lograr las metas de la organización a través de un desarrollo de funciones eficiente. Lo que nos interesa destacar en esta sección es la relación que la comunicación guarda con el desempeño del individuo.

Es necesario indicar que se hablará de cómo la comunicación ayuda a que

los trabajadores realicen mejor su trabajo. No se tratarán cuestiones que hablen de obtener un desempeño al cien por ciento, pues ello ya es terreno de la administración. Nuestro objetivo es estudiar los elementos que un comunicador organizacional puede aportar, más no la solución absoluta del mismo.

Por un momento recordemos algún lugar donde hemos trabajado o trabajamos actualmente, sin duda alguna, cuando iniciamos en tal actividad requerimos de toda la información necesaria para saber con exactitud cuál sería nuestra función. Aun cuando no nos la proporcionan al momento de solicitarla, nosotros mismos la buscamos para realizar mejor nuestro trabajo. Aquí vemos la presencia o ausencia de un factor importante para ejecutar la función asignada: la información. Si ésta no es proporcionada desde que un individuo ingresa a una institución, de entrada el empleado no tendrá una percepción satisfactoria del lugar de trabajo y ello propiciará que su desarrollo no sea el más adecuado a los intereses de la empresa.

Es importante que para obtener un buen desempeño, se proporcione una buena dosis de motivación, la cual incluye un contacto directo y eficaz con los superiores o jefes de uno, además de la integración e identificación de los intereses propios con los de la organización, así como las alternativas para satisfacer tales intereses.

Algunos autores como Victor H. Vroom, indican que el desempeño aumenta

cuando se ofrecen recompensas por el mismo, sin embargo, en muchas ocasiones se intenta motivar a los trabajadores en alto grado, se presenta la ansiedad por obtener la recompensa y se olvidan del desempeño efectivo; o sucede que hacen a un lado los instrumentos que conducirían al buen desarrollo del trabajo. En este sentido es conveniente motivar al individuo en cierto grado, para no crear las situaciones anteriores, algo que también es muy importante, es la búsqueda para ofrecer recompensas que satisfagan algunas de las necesidades reales del empleado, es decir, que no sean tan ostentosas que el individuo pierda el sentido de la eficiencia y solamente trate de obtenerla sin importar lo demás.

Si los miembros de una organización cuentan con la información suficiente y adecuada a su actividad, la desarrollarán con eficiencia. Por otro lado, si existe un nivel óptimo de comunicación entre compañeros de trabajo, superiores o jefes y trabajadores, consecuentemente su rendimiento será mejor. Aunado a lo anterior es necesaria la presencia de una retroalimentación referente a los resultados obtenidos, dicha retroalimentación tiene un gran impacto en el individuo, ya que él percibe que es tomado en cuenta por la empresa y que su desempeño es importante.

Cuando los valores del personal coinciden con los de la organización, tanto su desempeño como su satisfacción tienden a ser mejores. (54)

(54) ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. 3a. edición, México, Ed. Prentice Hall, 1986, p. 111.

Las empresas deben establecer políticas de comunicación que permiten dar a conocer las necesidades que la organización tiene para desenvolverse mejor, por otra parte, que permitan conocer los intereses y necesidades de los integrantes de la misma, para después dar respuesta dentro de lo posible a todo ello.

Es conveniente abrir canales de comunicación donde el flujo sea en varias direcciones, ascendente, descendente u horizontal. Este flujo de comunicación con su respectiva retroalimentación permite conocer bien la relación entre individuo y empresa y ello a su vez facilita la obtención de metas de ambas partes.

El contar con un desempeño eficiente significa establecer un compromiso entre empresas y miembros de la misma, es decir, que si la organización requiere que sus trabajadores realicen su función de la mejor manera, los miembros también solicitan que a cambio de ello se les otorguen mejores condiciones de trabajo, compensaciones equitativas a su rendimiento, oportunidades que les permitan satisfacer sus necesidades en la mayor parte de los niveles.

Ahora bien, el área administrativa de toda institución, debe guardar estrecha relación con el área de comunicación organizacional, esta interrelación permitirá vincular esfuerzos y aplicar los diversos conocimientos para contribuir a la eficiencia de la empresa. Como se mencionó al comienzo de

este apartado, la comunicación institucional por sí sola no logrará dar solución total al problema, necesita del apoyo de otras áreas ya que en el caso del desempeño, también influyen aspectos que están fuera del alcance de un comunicólogo, por ejemplo los procedimientos a seguir para la elaboración de un determinado producto, la tecnología con la que se cuenta, el recurso financiero que posee la empresa, etc.

Por todo esto, es conveniente coordinarse para tomar mejores decisiones y conseguir los propósitos de la organización.

El siguiente punto a estudiar es, la comunicación y la satisfacción. Como se verá en el desarrollo del inciso, la satisfacción también se encuentra vinculada con el desempeño. De acuerdo a las características de ésta, se estudiará por separado para entender ampliamente la relación. Se verá cómo la satisfacción se da en distintos niveles que son importantes para todo individuo que trabaja en una empresa, y cómo la comunicación tiene fuerte impacto sobre ella para coadyuvar al pleno desarrollo organizacional de los miembros de la empresa.

2.3.2 Comunicación y Satisfacción

Se ha hablado de la relación que existe entre la comunicación y el impacto que puede tener sobre el desempeño de los individuos de una organización. Cabe indicar que esta relación no es tan efectiva si no se toman en cuenta otros aspectos también importantes, es decir, para que la interdependencia

que se da entre los miembros de la empresa y la misma sea completamente funcional y congruente con los intereses de ambas partes, es necesario considerar aspectos como la satisfacción en el trabajo.

A lo largo del presente capítulo se verá cómo esta relación de la comunicación con la satisfacción, es fundamental para sacar adelante a las organizaciones; la comunicación institucional no consigue todo, pero sí proporciona una parte importante de elementos para el crecimiento de las instituciones y no sólo eso, contribuye al fortalecimiento de las relaciones entre la empresa y sus diversos públicos.

2.3.3 Naturaleza de la Satisfacción en el Trabajo

Se comenzará con lo que se entiende por satisfacción o lo que ésta implica, para comprender su relación con la comunicación.

" La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo ". (55)

Cuando un empleado se incorpora a una empresa llega con deseos de trabajar, pero además lleva otro tipo de inquietudes, tales como las necesidades que pretende satisfacer por medio de su trabajo, deseos de progresar, etc. Todos estos aspectos se conjugan y forman las expectativas de trabajo.

(55) GRUNENBERG, Michel M. El Comportamiento Humano en el Trabajo, p. 114.

De esta forma si la organización a la cual se integra el individuo le proporciona con el paso del tiempo las compensaciones o gratificaciones a tales expectativas, entonces la satisfacción aparece y el empleado se sentirá satisfecho con su trabajo.

Ahora bien, la satisfacción en el trabajo implica varios factores, se da en distintos niveles que en conjunto generalizan el concepto de satisfacción dentro de las organizaciones: trabajo mentalmente interesante, premios equitativos, condiciones de trabajo adecuadas, compañerismo, etc. (56)

2.3.4 Satisfacción ante un Trabajo Interesante

Cuando una persona encuentra que en su trabajo le permiten desarrollar sus habilidades y destrezas, que le proporcionan retroalimentación sobre su desempeño, entre otras cosas, encontrará satisfacción en la labor que desarrolla. La CO en este aspecto funciona contribuyendo a establecer mecanismos de comunicación que permitan tanto a superiores como a subordinados comunicarse para intercambiar información que los beneficie a ambos.

Si los niveles superiores de la jerarquía dan la oportunidad a los niveles inferiores de proporcionar sugerencias o propuestas para mejorar a la organización, éstos sentirán que son importantes dentro de la empresa y que se toman en cuenta, más aún cuando sus contribuciones se consideran

(56) ROBBINS, Stephen P. Op. cit. p. 108.

para mejorar su nivel dentro de la jerarquía.

Esto, aunado al feed-back, funciona positivamente, debido a que existe entonces una comunicación real, que fortalece los vínculos entre todos o al menos la gran mayoría de los miembros de la empresa.

Lo anterior se logra en parte, estimulando los flujos de comunicación donde los integrantes de la organización establecen contactos más diversos y abiertos. Estos contactos pueden ser reuniones de superiores con sus subordinados, cursos varios, evaluaciones sobre el desempeño del personal, etc. Mientras más sinceros sean, con la presencia de la retroalimentación y sobre todo, se tomen decisiones y se actúe sobre éstas, los contactos serán más positivos para toda la empresa en general. Permitirán a los empleados desenvolverse con eficiencia porque son tomados en cuenta y se les da la oportunidad de crecer en su empleo.

Al encontrar el individuo un trabajo satisfactorio, la organización también se beneficia, pues del desarrollo del individuo depende en gran medida el buen funcionamiento de la empresa.

2.3.5 Satisfacción sobre Premios Equitativos

Los premios equitativos se refieren a los sueldos, compensaciones y/o promociones que otorga la institución. Al individuo le interesa que estos premios sean equitativos con el esfuerzo para lograr su trabajo. Al darse una

relación justa entre el desempeño y el sueldo percibido se encuentra satisfacción.

Otro de los aspectos sobre premios equitativos es el de las promociones para ascender de nivel y lograr un crecimiento en la empresa. Así, cuando los individuos consideran que las promociones son justas y no se basan en datos subjetivos, habrá satisfacción.

La satisfacción en este aspecto viene dada desde la administración, ya que a ella le corresponde otorgar salarios, ascensos, incentivos, etc. Sin embargo la Comunicación Organizacional ayuda a la apertura de espacios de comunicación para que los niveles superiores conozcan mejor a su personal, lo evalúen y sobre todo esto, decidir sus políticas acerca de premios a proporcionar al personal. Cuando existe comunicación con su respectiva retroalimentación, es más sencillo vincular intereses y necesidades para después buscar la forma de satisfacerlos.

2.3.6 Satisfacción con Relación a Condiciones de Trabajo Favorables

A los miembros de una organización les interesa desempeñarse bajo condiciones agradables o cómodas de trabajo. Aquí a la empresa le corresponde proporcionar un lugar de trabajo en buenas condiciones, con buena iluminación, instalaciones adecuadas y limpias, proporcionar el material o instrumentos necesarios para el trabajo, etc. De esta forma no

habrá problemas con respecto a las condiciones de trabajo para el individuo.

2.3.7 Satisfacción Social

Dentro de un trabajo, muchas veces no se busca sólo el ganar dinero o encontrar mejores puestos, también se requiere de una interacción social, la cual satisface las necesidades de pertenencia y estima a las que nos referimos en la llamada Jerarquía de Maslow. Si se da la comunicación abierta, sincera, recíproca entre compañeros, superiores y subordinados, se proporciona un nivel de satisfacción óptimo el trabajador.

Por eso mismo es que deben darse, actividades adecuadas de Relaciones Humanas, basadas en la comunicación. Una cuestión de importancia para gerentes y directivos de una empresa es saber si su personal se encuentra satisfecho o no en su trabajo; y una forma eficaz de saberlo es por medio de la aplicación de sondeos. En ellos el empleado da a conocer sus inquietudes hacia el trabajo y su entorno.

Estas respuestas se analizan y de acuerdo a éstas se pueden tomar decisiones que solucionen el problema -si es que es necesario-, o en su defecto, mejorar la satisfacción en el trabajo.

La aplicación de encuestas de satisfacción beneficia a la empresa, cuando sus resultados son realmente considerados y sobre todo cuando se toman en cuenta para decidir cambios. Contribuye a mejorar la satisfacción en

general del empleo, abre flujos de comunicación entre los diversos niveles jerárquicos, mejora las actitudes que tiene el personal, además proporciona información para detectar necesidades de capacitación, etc. (57)

A continuación se abordará la relación comunicación-estabilidad laboral. Nos daremos cuenta que también se relaciona con aspectos de la satisfacción, pero en este caso se estudiarán factores como la rotación del personal y el ausentismo. Se verá cómo estas situaciones afectan más a una organización, que el tomar medidas positivas que permitan al individuo obtener mayor satisfacción y estabilidad en su trabajo.

2.3.8 Comunicación y Estabilidad Laboral

En este apartado se estudiará el tema con un matiz administrativo para su mejor comprensión, para finalizar después con la contribución o relación de la Comunicación Organizacional con la estabilidad laboral.

Como se ha visto con anterioridad, la comunicación aquí puede fortalecer la estabilidad del individuo en su empleo, al proporcionar elementos que de alguna forma propicien seguridad y satisfacción al empleado. Además puede contribuir con la gerencia a detectar las causas de la inestabilidad, a través de investigaciones o encuestas con el personal. De esta forma los directivos sabrán qué decisiones tomar para erradicar o minimizar el

(57) DAVIS y NEWSTROM. El Comportamiento Humano en el Trabajo. México, Ed. Mc Graw-Hill, 1988, pp. 121-123.

problema. Si bien la CO en este ámbito no soluciona el conflicto, sí puede realizar valiosas aportaciones en el campo de la investigación y evaluación de situaciones críticas en la empresa que la implican.

La estabilidad laboral de los individuos pertenecientes a una empresa, se encuentra delimitada por diversos factores, entre éstos se puede localizar la satisfacción de expectativas que permite la estabilidad en el trabajo. Cuando estas expectativas no son gratificadas, se presentan situaciones que tienen un fuerte impacto para la organización, suele suceder que el personal no asiste con regularidad a su empleo, debido a que no lo considera satisfactorio, es decir, se da el llamado ausentismo.

Por otro lado, los integrantes de la empresa, buscan otros lugares de trabajo con la esperanza de encontrar mejores condiciones en general. Ya sea que renuncien, los despiden o buscan la forma en que sean liquidados. Este problema mejor conocido como rotación de personal, es otra consecuencia -la mayoría de las veces- de la falta de satisfacción de necesidades y del desarrollo y superación que los individuos buscan en su trabajo.

2.3.9 Ausentismo

Es lógico suponer que mientras más satisfecho se encuentra el personal en su trabajo, tiende a ausentarse menos de éste. Para que una persona decida faltar a su empleo continuamente, es por varios factores:

- Su trabajo no le agrada del todo (es rutinario, no le permite desarrollar sus habilidades, etc.).
- Las condiciones de trabajo no son las adecuadas.
- Su personalidad no se ajusta al trabajo.
- Sus superiores no le brindan el apoyo y confianza suficientes.

Con estos elementos es muy posible que el trabajador esté propenso a ausentarse de su lugar de trabajo. Cuando existen diversas formas de satisfacción, se da una relación positiva con la asistencia, ya que muchas de las necesidades del individuo se ven gratificadas. Puede ocurrir que su trabajo es acorde a lo que sabe realizar, a sus habilidades.

Existe una relación de comunicación afectiva con sus compañeros y superiores, en general, su estancia dentro de la organización es buena y ello le invita a asistir normalmente.

Si las instituciones de hoy en día tomaran en cuenta estos factores, contarían con un personal más satisfecho y que consecuentemente realizara su trabajo con eficiencia. Sin embargo, esto no sucede en todos los lugares de trabajo, lo que importa es que la gente produzca aunque no se encuentre contenta en su empleo.

2.3.10 Rotación de Personal

Entiéndase por rotación de personal, a la proporción de trabajadores que se separan de la organización para la que trabajan. (58)

Consideramos que la rotación de personal, puede ser consecuencia del ausentismo que obedece por lógica a la insatisfacción de expectativas buscadas en determinado empleo.

Cuando una persona decide separarse de su trabajo, es por motivos relacionados con la falta de mejores condiciones del mismo (sueldos, horarios, naturaleza del trabajo, falta de congruencia entre intereses, etc.), de esta forma los empleados que sí se encuentran satisfechos permanecerán más tiempo en su lugar. Por el contrario, los insatisfechos buscarán otras alternativas que posiblemente le brinden mejores condiciones laborales.

Este aspecto de la rotación, también se ve influenciado por variables personales en el individuo. Por ejemplo, las personas casadas y de mayor edad tienden a ser más estables, los más jóvenes muchas veces no se adecuan al trabajo según su personalidad y buscan otras oportunidades en otros sitios. (59)

(58) STEERS, R.M. y MOWDAY, R.T. El Comportamiento Humano en el Trabajo. Op. cit. p. 117.

(59) ROBBINS, Stephen P. Op. cit. p. 502.

Por otra parte, cuando el grupo de trabajo se caracteriza por ser unido y amistoso, la gente igualmente permanece en su empleo. Aquí cabe señalar que dicha unión y amistad existe por medio de la comunicación que se establece entre los miembros del grupo, es decir, por el manejo de las relaciones humanas dentro del trabajo.

Es importante considerar que tanto la rotación del personal como el ausentismo, son costosos para la empresa, cuando se habla de índices elevados, ya que hay que contratar a más personal, capacitarlo, etc. Es preferible tratar de mantener a la gente satisfecha y evitar que se separe de la organización, esto se logra por medio de una buena administración de los recursos humanos.

Podemos darnos cuenta de que la estabilidad laboral del individuo, en verdad depende de factores diversos, no obstante éstos vienen a respaldarse en lo que son los procesos de comunicación.

El papel del comunicólogo organizacional es importante, ya que de las recomendaciones que haga a los directivos de la empresa en cuanto a mejorar las relaciones con sus públicos internos y externos, dependerá que los trabajadores en cierta medida se sientan integrados, identificados con su organización. Dichas relaciones beneficiarán a la institución y a sus miembros. Además propiciará un ambiente adecuado para desarrollarse y lograr las metas organizacionales establecidas.

2.3.11 Comunicación y Productividad

Se ha llegado al punto donde muchos de nosotros nos preguntamos: cómo puede ser un individuo más productivo en su trabajo. Esta interrogante es en nuestra sociedad un problema enorme y muy latente, que aún en muchas empresas no se ha podido resolver. Antes de explicar la relación que guarda la comunicación interna con la productividad, es conveniente hacer un breve análisis que consideramos, muchos de los empresarios de nuestro país, deberían tomar en cuenta.

Muchas veces la gente habla de productividad y piensa que ésta es “*hacer mucho*”, fabricar muchas piezas de determinado producto, etc. Lo único que se refleja con este modo de pensar, es que no se sabe lo que implica ser realmente productivo. Desafortunadamente en México no contamos aún con verdaderas filosofías referentes a la productividad, calidad y competitividad, que nos permitan entender ampliamente el concepto de productividad.

Hay que comprender perfectamente que, el ser productivo, implica realizar el trabajo con calidad, es decir, que lo que se realice sea bueno, que cuente con materiales de buena calidad, que realmente beneficie al consumidor. Que esta producción, ya sea un producto elaborado o un servicio, satisfaga al máximo las necesidades de quién lo adquiere. Además de reducir costos para la empresa misma.

Por otro lado, que se pueda competir con otros productos en otros países.

En este sentido es preferible hacer poco pero con calidad, que hacer mucho y no sirva para el usuario en un determinado tiempo.

Ahora bien, si la gente trabaja con calidad y eficiencia, el resultado será más producción y mayores beneficios para los trabajadores. En México, es lo que necesitamos; si bien es cierto que sí existen empresas que trabajan con calidad, no son todas. Y lo que se requiere es que todas ellas sean grandes productoras; ya que el país no somos sólo unos cuantos, somos todos y por consiguiente entre todos debemos hacer algo para crecer más como nación.

Pasemos ahora a explicar la relación comunicación-productividad; se requiere de dos elementos importantes que influyen en que la gente produzca en un nivel alto o en uno bajo: la capacidad y la motivación. (60)

Estos dos elementos incluyen variables como la personalidad y las habilidades del individuo para adaptarse al trabajo. Cuando esto ocurre el empleado se encuentra más capacitado para realizar su función.

Por otra parte, las normas que existen en el grupo, la unión que se da entre éste, la forma de supervisión, es decir, si las normas del grupo permiten que haya cohesión, ésta motiva al grupo para realizar las cosas en equipo y con eficiencia, ayuda a coordinarse para ejecutar las actividades. Además de la cohesión, si existe una supervisión que en vez de ordenar y asignar el trabajo, colabore y apoye al personal se dará un mejor resultado.

(60) Ibid. p. 500.

Pero pensemos en que esto depende de la estructura con la que cuenta la organización. Así por ejemplo, podríamos hablar de que si una institución cuenta con una filosofía propia, una cultura organizacional muy bien planteada y en general tiene bases sólidas, entonces los resultados en cuanto a las eficiencias y productividad de la empresa serán muy alentadores.

Se ha hablado con anterioridad de cómo contribuye la comunicación a mejorar aspectos de la empresa, como el desempeño, la satisfacción laboral, la estabilidad, por ejemplo. Estos factores también influyen en la productividad de una organización, de lo cual se puede deducir que si los miembros de la misma tiene gratificados los factores anteriores, su desarrollo será óptimo.

Ahora bien, éstas expectativas no garantizan en su totalidad que el empleado produzca más, también necesita contar con refuerzos para alcanzar las metas propuestas. A la Comunicación Organizacional le corresponde apoyar en la elaboración de políticas institucionales que le permitan al trabajador satisfactores, identificación y apoyo en la organización. Al comunicólogo institucional no le corresponde implementar procedimientos para aumentar la productividad; su función radica en establecer los mecanismos de comunicación para fortalecer las relaciones y la integración entre los miembros de la empresa y ésta. Si bien, su función no es hacer que se produzca más, si puede realizar actividades para influir

en la actividad laboral de los empleados y ayudarlos a ser más eficientes en su empleo.

La relación entre la comunicación y la productividad es muy importante, tiende a integrar las metas del individuo con las de la organización y a motivar el esfuerzo para alcanzarlas, en ambas direcciones. Es como indican algunos autores, cuando un individuo percibe que sus metas las puede alcanzar por medio de un nivel alto de productividad, se esforzará en ser más productivo, para lograr alcanzar sus metas, ganar más dinero, llevarse bien con sus compañeros en su empleo, etc. Se ve a la productividad como el camino que conduce a la meta. (61)

Resumiendo, la relación entre la comunicación y la productividad en una empresa, es aquella en donde los niveles más altos de la jerarquía, se responsabilizan de que se diseñen planes, programas o campañas de comunicación en donde se interese y se motive al empleado a realizar un gran esfuerzo para lograr las metas de la organización. Lógicamente esta responsabilidad estará ligada a un interés real por parte de los directivos de beneficiar a sus empleados por su importante desenvolvimiento.

De esta forma la contribución del área de comunicación organizacional estribará en motivar, integrar y mantener al recurso humano dentro de un marco de relaciones interpersonales y laborales, sanas y estables. Con

(61) GEORGOPOULOS, Mahoney y Jones. Enfoque del Camino-meta a la Productividad. En: Motivación y Alta Dirección. Op.cit.

dirección hacia la consecución de objetivos para la organización y para todos los miembros en general.

2.4 ALCANCE A PÚBLICOS ESPECÍFICOS INTERNOS-EXTERNOS

2.4.1 Las Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas como antecedente de la Comunicación Organizacional, guardan su importancia dentro del área que nos ocupa, motivo por el cual se retoma este concepto para explicar su función con relación a los públicos internos y externos de una empresa.

Los orígenes de las Relaciones Públicas (RP) como actividad profesional, datan de los años 40's. Las RP han recibido significados erróneos, que en muchas ocasiones las han subestimado. Por ejemplo, se les vincula con las ventas, la organización de eventos, etc. lo cual no es todo lo que representa pero sí pueden llegar a desacreditar al publicirrelacionista, cuando no son bien encauzadas tales actividades.

Para los fines del presente trabajo, tomaremos la definición que proporciona el autor Jorge Ríos Szalay:

“ La función de las Relaciones Públicas es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la organización y los demás sectores de la opinión pública, ... a fin de proyectar ante ellos una imagen favorable de la organización que contribuya al alcance de los objetivos de ésta ”. (62)

La acepción anterior nos explica la función de las RP, es decir, toda organización requiere de un nivel óptimo de relaciones con todos los miembros de la misma y con la gente del exterior. De estas buenas relaciones depende el éxito de las empresas, el que llegue a obtener sus metas y el que tanto el público interno como externo, tengan una buena imagen de la organización con la que se encuentra relacionado.

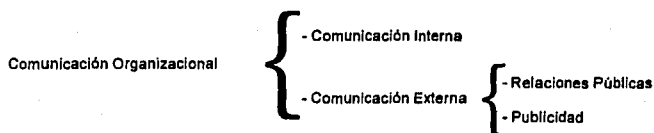
Se han mencionado a los públicos *“internos y externos”*, esto obedece a la clasificación que dentro de las RP existe; Ríos Szalay las clasifica de la siguiente manera:

RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS. Involucran a todo el personal que forma parte de una organización.

RELACIONES PÚBLICAS EXTERNAS. Se refieren a las relaciones que se dan con los clientes, proveedores, accionistas, gobierno, la comunidad y los medios de comunicación masivos.

(62) RIOS SZALAY, Jorge. Relaciones Públicas. Su administración en las Organizaciones. 3a. ed., México, Ed. Trillas, 1990, p. 13.

Se aprecia que las relaciones con el público externo son más amplias y sin embargo conservan igual importancia que las relaciones con el público interno. Otro autor del área organizacional, Horacio Andrade, hace la siguiente clasificación:



Así define a la comunicación interna como la función que tiene por objetivo, investigar como opera la comunicación que se da dentro de una empresa, para planear, establecer y evaluar programas y canales de comunicación dirigidos al personal de la misma, fundamentados en objetivos determinados.

La comunicación externa abarca dos aspectos que se interrelacionan, en cuanto a las relaciones públicas, las considera como la función encargada de investigar sobre la imagen de la institución en opinión de los públicos externos. Igualmente, establece y evalúa programas dirigidos a tal público, para ello se apoya en lo que es la llamada Publicidad Institucional, ésta no es otra cosa más que el crear una buena imagen de la organización, por medio del uso de los diversos medios de comunicación. Esa imagen

pretende darse entre los públicos de la empresa, permitirá su crecimiento y se tendrá una opinión favorable de la misma, por lo tanto la gente se acercará más a la institución.

De los señalamientos de los autores anteriores, podemos decir que, la comunicación interna se dirige básicamente a los miembros de la organización, a las personas que la conforman, mientras que la comunicación externa se encarga de las relaciones con los públicos externos.

Estas dos funciones, interna y externa se llevan a cabo por medio del departamento de comunicación organizacional propio de la empresa, a través de la forma staff o del departamento que maneje la comunicación en la organización. En ocasiones el departamento de línea se apoya en la asesoría externa, para estudiar mejor una situación dada a dirigir los programas o campañas que se requieren.

Ha sido conveniente realizar la diferenciación entre comunicación interna y externa o relaciones públicas, para no confundir las funciones. No obstante, la Comunicación Organizacional postula un vínculo entre estos dos campos del área. Dicho vínculo se da debido a que una no existe separada de la otra, aunque manejen diferentes públicos; trabajan sobre un mismo fin que es el engrandecimiento de las relaciones de comunicación dentro de la organización. En este sentido, sus objetivos tendrán que ser congruentes y

unificarse para sacar adelante a la institución.

Es muy importante esta vinculación de intereses, pues hay que comenzar con el establecimiento de relaciones óptimas con el personal, con la unificación de objetivos y la retroalimentación, todo ello se reflejará en el entorno exterior y tendrá impacto positivo con éste. Lo mismo cuando el público externo se encuentra en buenas relaciones con la empresa. Precisamente en ese sentido es cuando la organización crecerá y será cada vez mejor, al verse apoyada por sus diversos públicos y éstos apoyados por la organización.

Se procederá ahora a explicar la importancia de la Comunicación Organizacional, cuando es dirigida a los públicos internos y externos.

2.4.2 Públicos Internos

La comunicación interna en las organizaciones, reviste gran importancia, ya que busca el establecimiento de una comunicación recíproca entre los niveles directivos y gerenciales con los empleados. Esta comunicación permite al personal colabore para alcanzar las metas de la empresa. Además del establecimiento de estas relaciones, la comunicación interna cuando es bien canalizada, funciona también para proyectar una imagen favorable de la institución hacia el exterior.

Por esta razón es conveniente iniciar con programas de comunicación

internos para continuar con los externos. Es el personal el encargado directo de transmitir la imagen de la empresa a otros públicos y es uno de los principales elementos a considerar antes de emprender acciones de relaciones públicas externas.

Para que realmente funcione la comunicación interna con sus públicos, es necesario:

“ Que exista entre ellos una relación satisfactoria. Esta a su vez se dará cuando las necesidades de los componentes individuales, es decir, de sus públicos internos, sean satisfechas ” (63)

Con lo anterior se puede comprender el porque es importante que las organizaciones traten de ofrecer al máximo los satisfactores para las necesidades de sus empleados, todo ello será también para beneficio de la misma organización.

CLASIFICACIÓN DE LOS PÚBLICOS INTERNOS:

Dentro de los llamados públicos internos, se da una clasificación basada en el nivel jerárquico que ocupan los miembros de una empresa:

DIRECTIVOS.- Son el conjunto de personas que se encargan de tomar las

(63) MURIEL Y ROTA, op.cit. p.270

decisiones más importantes, quienes establecen las políticas y normas de la empresa.

EMPLEADOS.- Son todos los miembros restantes de la empresa, ellos los encargados de ejecutar las decisiones tomadas por los *Directivos*. Podríamos decir que, son el elemento clave para el funcionamiento de una empresa.

La relación que guarda el área de comunicación interna con los directivos, debe ser de confianza y apoyo, ya que el comunicador institucional podrá de esta forma intervenir en la formulación de políticas, normas o cambios que afecten a los públicos internos e incluso externos.

Por su parte, los empleados son el público más importante de la comunicación interna por dos razones fundamentales: primera, de ellos depende que la empresa alcance sus metas a través de su trabajo y, segunda, de los empleados va a depender en gran medida la imagen que se proyecte a los públicos externos. (64)

La comunicación con los públicos internos se realiza por medio de todo un proceso que permite tener el conocimiento de los requerimientos en cuanto a comunicación de los públicos y saber cómo está funcionando la relación de la comunicación entre unos y otros para reforzarla o modificarla de acuerdo a las necesidades.

(64) *Ibid.* p. 273.

A continuación se explica este proceso de comunicación interna para su mejor comprensión.

De acuerdo a las autoras Muriel y Rota, en su obra: Comunicación Institucional, el proceso para mejorar las relaciones entre los miembros de una institución incluye los siguientes puntos:

- 1.- **LA INVESTIGACIÓN:** proporciona información suficiente y específica para diagnosticar la problemática a resolver. Los datos aportados por este primer paso, permitirán el diseño de planes, programas y campañas de comunicación, cuyo objetivo será el optimizar las relaciones internas por medio de la comunicación institucional.

- 2.- **LA PLANIFICACIÓN:** se fundamenta en las políticas y estrategias de comunicación. Se apoya en los resultados obtenidos por medio de la investigación. La planificación es importante porque permite:
 - Orientar los flujos de comunicación interna, de tal forma que colaboren para la consecución de objetivos.

 - Afectar las opiniones y actitudes de los públicos internos para reforzarlas y que favorezcan el logro de objetivos institucionales. Por otra parte, modificar las opiniones y conductas que sean negativas hacia la organización.

3.- **LA IMPLEMENTACIÓN:** en ella se pone en acción todo lo planificado. Es el momento de hacer realidad lo que se pensó. Por esto se tiene que contar con los medios adecuados para alcanzar las metas que se desean, fijar tiempos, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

El proceso que hemos mencionado con brevedad, se retomará en un espacio más amplio en el capítulo final de la presente tesis, debido a la gran importancia que éste tiene con relación a los públicos internos de una organización.

Una vez que se ha decidido tomar en cuenta a la comunicación organizacional dentro de una empresa, no es tan sencillo determinar y ejecutar las decisiones seleccionadas. Se requiere tiempo para investigar la situación en que se encuentre la institución en estudio. Dicha investigación se realiza en todo sentido, desde la estructura, objetivos, políticas, etc. hasta lo que se relaciona con los procesos de comunicación.

Una vez realizada esta etapa, es más fácil aplicar los pasos restantes y los resultados serán muy positivos. Todo el proceso contribuirá al fortalecimiento de las relaciones inter-institucionales y se alcanzarán más rápido las metas de la organización.

Por otra parte, si en verdad se desea que la comunicación afecte positivamente a sus públicos, se requiere demostrar un auténtico interés hacia los miembros de la empresa, ya que de lo contrario no será muy

posible motivarlo a que realice lo que los directivos, junto con el área de comunicación organizacional, crean conveniente para mejorar los procesos de comunicación y lograr la obtención de objetivos para la institución.

Este interés real por parte de los niveles superiores, será percibido por el personal, cuando se vean acciones concretas y que de alguna manera den solución a los problemas que los empleados tengan dentro de su lugar de trabajo. Cuando se establece una comunicación recíproca y sincera entre todos los que conforman la parte de los recursos humanos de una empresa, todo se concibe de otra forma, se da una mayor coordinación de actividades, la gente se apoya mutuamente, incluso esa comunicación muchas veces sirve para ayudarse en situaciones más personales, por ello es importante que ante todo, se abran nuevos flujos de comunicación, donde ésta fluya libremente sin barreras y donde exista una retroalimentación positiva tanto para quien emite un mensaje, como para quien lo recibe.

Corresponde hablar de los llamados públicos externos de una empresa. Estos incluyen a todos los individuos, instituciones, organismos, etc. que se relacionan con la organización, pero que no forman parte directa de ésta.

2.4.3 Públicos Externos

Se hablará ahora de lo que son los públicos externos de una organización así como de su importancia para la comunicación institucional. De forma general se explicarán los aspectos fundamentales de dichos públicos.

Se comenzará con una definición de lo que son los públicos externos:

" Son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio externo al sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado en función del logro de los objetivos de ambos ". (65)

El público externo de las empresas se encuentra relacionado con ellas debido a que éste, en muchas ocasiones, le proporciona los insumos necesarios para su desarrollo. La importancia de esta relación organización-público externo, permite el logro de objetivos de ambos y consecuentemente contribuyen al desarrollo de la nación.

Dentro de lo que es el público externo se da una clasificación de acuerdo al tipo de relación que se dé con la empresa. Se explicará cada uno de ellos y su importancia para la comunicación institucional.

PÚBLICOS GENERALES.- Los constituyen todo lo que representa la comunidad nacional e internacional, tienen su lugar dentro del macrosistema social de la institución. Su relación con la organización la establece a través de lo que se conoce como opinión pública y por medio de los públicos específicos, especialmente por los medios de comunicación masiva.

Si bien, los públicos generales son importantes, muchas veces su relación con la institución no es tan estrecha. El comunicólogo organizacional se

(65) Ibid. p. 305.

aboca más a estudiar a los públicos específicos porque están más a su alcance y el contacto con ellos es más directo. Sin embargo, existen organizaciones que por su actividad o tamaño sí se relacionan más con el público nacional e internacional, por ejemplo, los organismos del país o los mundiales como la ONU, la FAO, la UNESCO, etc.

PÚBLICOS ESPECÍFICOS.- Son todos los individuos o sistemas sociales que se encuentran vinculados en grado mayor y directamente con la organización. De acuerdo a los objetivos que pretenden alcanzar, forman parte del llamado suprasistema o medio ambiente inmediato a la institución.

Dentro de los públicos específicos se encuentran los clientes, accionistas, proveedores, gobierno, la comunidad local y los medios de comunicación masiva.

1.- **LOS CLIENTES O USUARIOS:** son aquellos individuos que reciben directamente de la organización, sus productos o servicios. Al mismo tiempo son ellos quienes hacen posible que la organización siga viva y continúe creciendo por medio de la adquisición del producto o servicio.

La buena relación que los clientes o usuarios guardan con la empresa depende principalmente de la calidad y valor de los productos y servicios que se brindan.

La comunicación que se establezca con este público, deberá ser veraz y oportuna, de lo contrario, la empresa se verá en el desprestigio. Es muy conveniente que se dé la retroalimentación con este público, para tratar de satisfacer tanto los intereses de la empresa, como los del cliente o usuario.

Dentro de la relación con los clientes, la institución debe encargarse de proporcionar información sobre los siguientes aspectos:

- a) Información con respecto a lo que es la organización;
- b) Información referente a cómo contribuye la organización al desarrollo y bienestar de la comunidad;
- c) Información acerca de mejoras en la organización. (66)

Ahora bien, esta información se puede transmitir por medio de diversos canales de comunicación, como la publicidad institucional, publicaciones privadas y folletos, visitas a la organización o exposiciones.

Como puede apreciarse, es mucho el trabajo que realiza el área de comunicación organizacional hacia el público cliente o usuario, cuando son tomados en cuenta los aspectos anteriores, se obtienen

(66) RIOS SZALAY. Op. cit. p. 66.

buenos resultados para la organización, ya que de esta forma se atrae a más clientes, se logra satisfacer lo más posible sus necesidades y consecuentemente la organización crece cada vez más.

- 2.- **ACCIONISTAS O INVERSIONISTAS:** son aquellas personas que de alguna forma se convierten en financiadoras de determinada empresa, es decir, proporcionan el capital para que ésta funcione, lógicamente con el serio interés de los dividendos.

De acuerdo a la importancia que este público reviste para la empresa, resulta clara la necesidad de establecer buenas relaciones con ellos. A la empresa le corresponde dar una buena imagen para retener por más tiempo, éste será un transmisor de dicha imagen y tendrá influencia sobre la opinión pública.

La forma de establecer relaciones con los accionistas o inversionistas es a través de los contactos personales, aunque éstos en ocasiones son limitados, se reducen a las reuniones de la asamblea general de accionistas, que regularmente son una vez al año. (67)

Pueden establecerse contactos con este público por medio de otros canales, como son las cartas, los informes que deben revisar, etc., lo fundamental es estar en contacto con ellos y recibir su

(67) Ibid. p. 49.

retroalimentación para ayudar a la institución de la cual forman parte importante.

- 3.- **PROVEEDORES:** son los individuos o sistemas sociales que se encargan de proporcionar a la empresa los insumos que requiere. Como se mencionó con anterioridad, dichos insumos son transformados en productos o servicios.

A partir de esta explicación se entiende claramente cuál es la relación entre proveedores e institución, siempre será necesario que ésta cuente con un público externo que le suministre parte de los materiales que necesita para su producto.

Al igual que en cualquier otra relación, para que funcione eficazmente es conveniente que exista la confianza mutua y la honestidad, lo cual facilitará que la empresa se le den garantías y descuentos sobre lo que adquiere y a los proveedores les brinda la oportunidad de que sigan siendo seleccionados para comprarles sus insumos.

Por lo que respecta a los criterios de comunicación a seguir con los proveedores, debe tomarse en cuenta lo siguiente: que la comunicación sea veraz y oportuna, que gire alrededor de lo que es y hace la empresa, igualmente difundida a través de los medios adecuados para este público. La comunicación debe tener un flujo bidireccional para que tanto la organización como los proveedores reciban

retroalimentación, pues esto permite estrechar más la relación.

- 4.- **GOBIERNO:** dependiendo de la actividad de la empresa, de lo que produce, el servicio que proporcione, etc. se establecerá contacto con las diversas Secretarías de Estado, Organismos Descentralizados, Gobiernos Estatales, etc. Es necesario que la organización optimice sus relaciones con el gobierno ya que de estas va a depender si se le brinda o no el apoyo que requiera.

El gobierno funciona como órgano regulador, es decir, se encarga de emitir leyes, normas o reglamentos en diversos aspectos como: impuestos, permisos, actividades económicas, entre otros. De esta manera la organización debe estar pendiente de las nuevas leyes o reglamentos en vigor.

Otra de las muchas funciones del gobierno, es la de ser fuente de información, ya que lleva actividades tales como censos, investigaciones, o estudios que en muchas ocasiones son de gran valor para las empresas; esta información se transmite por diversos medios de comunicación, como el diario oficial de la federación, revistas y otras publicaciones. La organización por su parte puede establecer relación con el gobierno, dando a conocer la información de como contribuye con la comunidad donde se encuentra establecida o con el país.

La relación que se da entre el gobierno y las diversas organizaciones, tal vez sea en muchos casos, menos directa que con los demás públicos, pero igual de importante, debido a que hay que apearse a las leyes y normas que establece en relación al funcionamiento de las organizaciones en el país.

- 5.- **COMUNIDAD LOCAL:** se entiende por comunidad local, a los habitantes que se encuentran en la misma zona donde se ubica una organización, de acuerdo con los señalamientos de Ríos Szalay, dependiendo de las características de la empresa, se delimitará su comunidad. Además de la amplitud de ésta, la institución la afecta y ésta a su vez es afectada por la comunidad, ya que sea favoreciéndola o rechazándola. Al igual que con los públicos anteriores, las relaciones que se establecen entre la organización y la comunidad deben basarse en la ayuda mutua.

Uno de los aspectos importantes a tomar en cuenta por las organizaciones, es el evitar al máximo la contaminación del ambiente de la localidad, ya que en nuestro país se ha agudizado más este problemática, ya sea por el ruido, los desechos industriales, los olores que desprenden las fábricas, etc. Mucha gente que vive cerca de las empresas que provocan estas situaciones, se encuentran en problemas de salud y esto se debe a que muchas veces, se instalen empresas en lugares ya habitados o la gente necesita de un lugar

para vivir y se va a los alrededores de las fábricas. De cualquier forma el problema se presenta y hay que tratar de evitar al máximo la contaminación por parte de las industrias.

Es importante que la organización contribuya al desarrollo social y económico de la comunidad, puede ser a través de compras de materias primas con proveedores locales, contratando personal que viva cerca de la zona, cooperando con las instituciones educativas de la misma, brindando apoyo a los estudiantes para realizar su servicio social, estudios, etc.

En forma general, las relaciones entre la comunidad y la empresa funcionan cuando se maneja una adecuada comunicación, ésta debe ser informativa, verdadera y emitirse en el momento oportuno.

- 6.- **MEDIOS DE COMUNICACIÓN MASIVA:** esta relación es muy importante porque los medios de comunicación masiva son los empleados por las instituciones para proporcionar información a sus diferentes públicos. Cuando se establecen las políticas de comunicación a seguir con los medios de comunicación, hay que considerar dos criterios esenciales:

“ La provisión de información veraz, objetiva y oportuna.
Y la continua retroinformación entre la institución y éste público ”. (68)

(68) MURIEL Y ROTA. Op. Cit. p. 320.

Explicaremos a continuación estos dos criterios, la información que de la organización debe ser cierta y objetiva al igual que cualquier información en general. De esta manera se verá a la empresa como fuente de credibilidad en la que se podrá confiar.

Y la retroalimentación continua origina mayor comprensión de los mensajes además de optimizar el vínculo del que se ha hablado.

Entre los medios de comunicación masivos de mayor utilidad para una organización, se encuentra la prensa. Debido a que las instituciones no cuentan con un presupuesto muy elevado para emplear otros medios, recurren a la prensa por ser más accesible su costo. Igualmente llega a grandes públicos con la misma veracidad y tiempo.

Existen diversas formas de establecer y mantener relaciones sanas con los medios de comunicación, ya sea por medio de contactos personales con los periodistas, por medio de conferencias de prensa, envío de información general, etc. Sea cual sea la forma de relación, lo fundamental es que la información que se proporcione a los medios, sea realmente de interés para el público que la recibirá.

Se ha visto cada una de las relaciones que se dan entre la organización y sus diferentes públicos externos y específicos. Como punto central, en ellos se aprecia claramente que para que la relación sea óptima, lo fundamental es una comunicación veraz con su

respectiva retroalimentación. Ocurre lo mismo con los públicos internos, debe existir un contacto real y sincero para establecer una comunicación para integrar intereses y buscar a la par la satisfacción de necesidades.

Con lo expuesto anteriormente, queda claro que el público externo de las organizaciones, también es importante para la práctica de la Comunicación Organizacional, sin embargo se considera que para que esta relación funcione hay que comenzar desde adentro para reflejar todo lo positivo hacia afuera, logrando así un crecimiento y logro de objetivos de la empresa.

El beneficio de todo esto es general y va desde los miembros de la empresa, sus públicos externos, la comunidad, hasta el país mismo.

Como todos sabemos, se requiere del esfuerzo de todos no sólo de unos cuantos. En el caso de las organizaciones, tendrá que comenzar desde sus propios miembros y exteriorizar sus triunfos, reconociendo sus fallas y mejorando cada vez más.

2.5 REDES DE COMUNICACIÓN

Se han explicado cada uno de los diversos tipos de público a los que se

dirige la CO así como la relación que guardan con las empresas, sin embargo aún queda por explicar una parte esencial dentro de tales relaciones. Estas se dan en función de las llamadas redes de comunicación, que son los caminos o flujos que siguen los mensajes en general en las organizaciones. En el apartado siguiente se tratará el aspecto de estas redes para enseguida estudiar los diferentes flujos de la comunicación.

Si bien se habla de redes y flujos de comunicación, es debido a la relación estrecha que ambos guardan dentro de un proceso de comunicación dado.

Ya que toda empresa se compone de un número determinado de integrantes, es necesaria una comunicación amplia entre los mismos; ya sea de superiores o subalternos, de superiores a superiores o entre los mismos subalternos, de esta forma los mensajes existentes entre estas personas siguen una línea o un camino, Gerald Goldhaber concibe tal camino una red de comunicación, más explícito indica que esas redes pueden darse con tan sólo dos personas o toda una organización.

Por su parte Davis y Newstrom, señalan que una red:

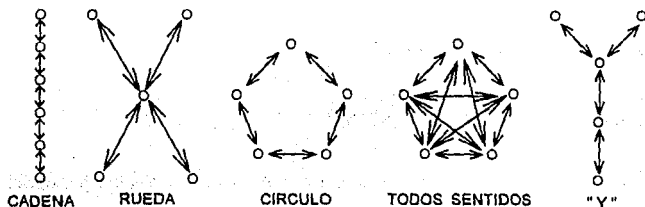
“ Consiste en un grupo de personas que desarrollan y mantienen contacto para intercambiar información informalmente, por lo general acerca de algún interés que compartan ”. (69)

(69) DAVIS Y NEWSTROM. Op. cit. p. 470.

Con respecto a dicha definición, es muy conveniente indicar que no sólo se intercambian mensajes de manera informal, también se da la formalidad en tal red. Cuando éstas son utilizadas en forma adecuada, es decir, que realmente funcionan para el intercambio de información entre los miembros de la organización, ayudan a aumentar el interés del empleado ya que lo mantienen al tanto de los acontecimientos que le conciernen directamente como miembro de una empresa dada.

Por otra parte, las redes contribuyen a que el trabajador desarrolle sus funciones con eficiencia, debido a que permite el paso de información necesaria para realizar sus actividades.

Algunos ejemplos de redes que existen en las organizaciones, son los siguientes:



Tomado de: Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional, pag 220.

Cabe señalar que al interior de cualquier tipo de empresa, una de las bases de mejor funcionamiento, es que se dé una comunicación abierta y no restringida. Con ello se desea decir que la información que se maneje dentro y fuera de la institución se canalice por la dirección adecuada y que realmente incluya a todas aquellas personas que se vean afectadas o involucradas con la información que se emite.

La idea es que se emplee el flujo más apropiado para enviar el mensaje y es en este punto donde hacen acto de presencia los flujos de comunicación, ascendente, descendente y horizontal.

En seguida se estudiarán cada uno de éstos por separado y se analizará lo que comúnmente se utiliza, así como se verá lo que podría funcionar mejor en la actualidad dentro de una organización.

2.6 FLUJOS DE COMUNICACIÓN

2.6.1 Comunicación Descendente

En las organizaciones la comunicación que fluye de los niveles jerárquicos superiores a los niveles inferiores, se denomina descendente. Este tipo de comunicación incluye información relacionada con instrucciones, explicaciones sobre políticas de la empresa, metas, procedimientos, etc.

La comunicación descendente parece indicar que va de mayor a menor, en este caso hablando de niveles jerárquicos, sin embargo, dentro de los mismos niveles superiores se da información con flujo descendente. En la mayoría de las empresas, que en lo personal se conocen, la comunicación va de arriba hacia abajo y es muy difícil que tome un sentido opuesto. No sería tan equivocado pensar que gran parte de las organizaciones en México sigan dicho camino.

Como se señala en la obra: El Comportamiento Humano en el Trabajo, en los sistemas de tipo mecanicista predomina la comunicación descendente debido a su rigor y a su negatividad hacia el cambio. Al hablar de flujos de comunicación, ya se sabe que éstos son la dirección que sigue la información, pero ¿a través de qué medios se transmite el mensaje?, para ello existen diversos tipos de canales que van desde memorándums, curriculares, House Organ o revista interna, periódico mural, entre otros.

Por medio de estos instrumentos circula la información, principalmente son medios de carácter oficial ya que la información se origina en los niveles superiores, es lógico que se utilicen medios oficiales o institucionales para dar a conocer lo que se desea, no obstante, hay medios informales entre los que se encuentran los carteles, tableros, teléfono, comunicación verbal, etc.

Retomando lo que es la comunicación descendente, consideramos urgente que las empresas a través de sus directivos reflexionen sobre cómo se da la

comunicación entre ellas.

De acuerdo con Davis y Newstrom:

“ La clave para una mejor comunicación con los empleados no es una papelería más elegante. Se requiere gerentes orientados más humanamente que se comuniquen en términos más accesibles ” . (70)

De nada sirve recibir información que aunque interesa a los empleados no les permita dar su respuesta a tal o cual situación. ¿Por qué no puede darse una respuesta?, porque el flujo dentro de la institución es descendente y hay que respetarlo aunque nos afecta o a pesar de que se pueda proporcionar alguna buena sugerencia.

Sería muy bueno que en nuestro país las empresas considerarán una actitud pro-activa, como menciona Pablo Casares, director del departamento de Comunicación de la Universidad Iberoamericana, poniendo en práctica:

“ Programas amplios de comunicación que obtienen resultados en el ambiente de trabajo y el compromiso de su personal con los objetivos de la organización ” . (71)

La actitud pro-activa básicamente responde a las necesidades del personal, a sus intereses y por otro lado apoya los objetivos de la organización. Como

(70) Ibid. p. 471.

(71) Comunicación. La Actitud Pro-Activa. Revista Expansión. No. 579, Año 1991, p. 115

indica Casares, la actitud pro-activa se preocupa tanto por el contenido informativo como por la forma en que se enviará. Para mejorar la comunicación busca nuevas formas y medios para conseguir la eficacia de la comunicación, da explicaciones acerca de las causas y los motivos de acontecimientos, además de permitir que los públicos a los que se dirige, las relacionan con otros hechos.

En conclusión, la actividad pro-activa de comunicación dentro de las organizaciones podría ser un camino hacia el éxito de las mismas, ya que abarca tanto aspectos individuales como organizacionales.

Cuando la comunicación descendente no funciona adecuadamente, se debe a diversos motivos, primero, la mayoría de las veces son muchos los niveles por donde debe pasar para llegar a los niveles inferiores, así la información suele distorsionarse u omitirse. Segundo, los mensajes no son accesibles para quién los recibe y no los comprende, otro factor aunque suene subjetivo, es la poca o nula orientación humanista de quién emite la información.

Como se ha venido enfatizando a lo largo de la presente tesis, se necesita de esa respuesta más humana dentro del acontecer organizacional, simple y sencillamente porque somos seres humanos los que trabajamos dentro de las organizaciones y en tal sentido debe ser el trato que se proporciona a todos los miembros de una empresa.

Davis y Newstrom mencionan algunos pre-requisitos para lograr una comunicación descendente eficaz:

- * Mantenerse actualizado.
- * Desarrollar una actitud positiva hacia la comunicación.
- * Planear estrategias para la comunicación.
- * Desarrollar la confianza.

Estos pre-requisitos deben tomarse muy en cuenta para saber responder a los empleados de los niveles más bajos de la empresa. ¿Por qué saber dar respuesta a sus inquietudes?, porque ellos tienen necesidades de comunicación, desean saber que pasa con su organización, en qué situación se encuentra, cómo se desempeña en su trabajo, cómo deberían desarrollarlo, etc.

De acuerdo a las características de tales necesidades, debe ser la respuesta o la información que desciende de los niveles superiores. Ahora bien, se necesita de respuestas, pero hay que tener cuidado de no dar información porque si, de no sobrecargar a los empleados con demasiada información, ya que en este caso también se presta a no dedicarle atención por el exceso de mensajes. Es mejor darle calidad en comunicación que cantidad para que realmente sirva para tener retroalimentación.

2.6.2 Comunicación Ascendente

Stephen P. Robbins, nos señala que la comunicación ascendente,

“ Fluye hacia un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para suministrar retroalimentación a los niveles superiores, darles a conocer el progreso de las metas y los problemas actuales. ” (72)

Por su parte Goldhaber indica:

“ Las comunicaciones ascendentes tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados... los mensajes que son directamente ascendentes se incluyen en los mensajes humanos o de integración ”. (73)

Al respecto de las definiciones, la de Goldhaber toma muy en cuenta el aspecto humanista dentro de la comunicación el cual es muy importante para comunicarse eficazmente. En la actualidad, la comunicación ascendente ocupa un lugar pequeño dentro de la mayoría de las empresas. El sitio predominante lo ocupa la comunicación descendente, debido a que los niveles gerenciales se preocupan poco por alentar la comunicación línea arriba; y cuando existe ésta, viaja con lentitud e igualmente tiene interferencias.

(72) STEPHEN P., Robbins. Op. cit. p. 219.

(73) GOLDHABER, Gerald. Op. cit. p. 29.

En las organizaciones es conveniente establecer políticas de comunicación ascendentes que sean reales y sinceras. Cuando los niveles superiores reciben mensajes emitidos por los niveles inferiores, deben darle respuesta lo más pronto posible, además de que realmente satisfagan a quien los envía.

Las políticas deben basarse en aspectos de trabajo como en aspectos individuales, no tienen que inclinarse hacia un sólo lado. Estos dos aspectos son relevantes para todos los miembros de las organizaciones, por esto no pueden desligarse.

Como se señaló en el espacio de la comunicación descendente, se busca tener una actitud pro-activa, la cual va a:

" Proporcionar información clara, oportuna y pertinente sobre hechos y datos concretos. Busca ampliar el conocimiento que el personal tiene de los temas que tratará y que son importantes para ellos. El público recibe información suficiente que le es significativa y queda satisfecho, pero, al mismo tiempo, es amena y accesible. Da información de todo tipo, desde aspectos sociales hasta logros y dificultades de la misma organización ".

(74)

Para que la comunicación ascendente ocupe un lugar importante en las empresas y verdaderamente funcione, es necesario establecer políticas y

(74) Comunicación. La Actitud Pro-Activa. Revista Expansión, N°. 579, Año 1991, p. 115

prácticas de este tipo de comunicación. Principalmente debe erradicarse ese temor a cambiar los canales ya establecidos. Las gerencias y direcciones de las organizaciones tienen que entender que no se quita importancia a sus posiciones, sólo se requiere de que sean más abiertas hacia los procesos de comunicación.

La postura es muy clara, no se anula la comunicación descendente, sólo se equilibra con la comunicación ascendente para mayor beneficio de todos los miembros de la organización. Algunas de las políticas de comunicación son:

- 1.- Programar reuniones periódicas con los empleados.
- 2.- Crear políticas de puertas abiertas.
- 3.- Enviar cartas a los empleados cuando sea conveniente.
- 4.- Fomentar la participación de grupos, con fines sociales.
- 5.- Estimular las encuestas de actitud. (75)

Se han mencionado algunas de las políticas que podrían funcionar para conseguir la efectividad de la comunicación ascendente, existen algunas más como los buzones de sugerencias bien empleados, eventos recreativos, entrevistas personales, entre otros. La idea es permitir el libre paso de este

(75) MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto y NOSNIK, Abraham. Comunicación Organizacional Práctica, México, Ed. Trillas, 1988, p. 52.

tipo de comunicación y apoyarla sobre bases sólidas.

Evitando barreras en el camino que sigue la comunicación, se contribuye a minimizar la distorsión del mensaje, al mismo tiempo éste avanza con mayor rapidez. El establecimiento de la comunicación ascendente viene a formar parte de un proceso que toma en cuenta al ser humano dentro de la empresa, ello aunado a la satisfacción en el trabajo, a la motivación que recibe, a la atención en general que le proporcionan sus compañeros - sean superiores o iguales - nos da elementos substanciales para que todos los integrantes de la empresa contribuyan a la consecución de objetivos y metas organizacionales e individuales.

Por último se hablará del flujo de comunicación horizontal y así conocer los medios o canales que son utilizados para la comunicación.

2.6.3 Comunicación Horizontal

" Es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización ". (76)

La comunicación horizontal o lateral, es utilizada para coordinar o resolver problemas, rumores, etc. Como se señala en la definición anterior, fluye entre los individuos que pertenecen a un mismo nivel dentro del organigrama.

(76) MASSIE, 1960 en: Fernández Collado, Op. cit. p. 29.

Este flujo de comunicación se caracteriza por permitir una mayor rapidez en el envío y recepción de la información, ya que no tiene que circular por varios niveles.

Sin embargo, es necesario señalar, que no por su flexibilidad es del todo buena, es decir, si no cuenta con la autorización de los superiores para tomar las decisiones y resolver los problemas, puede ocasionar serios conflictos; claro es, siempre y cuando se trate de decisiones de gran trascendencia, ya que en caso contrario es válido aplicar el criterio propio para enfrentar la problemática existente.

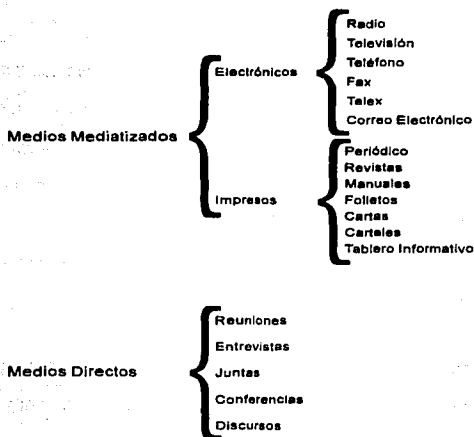
Este tipo de comunicación es favorable porque permite coordinar el trabajo a desarrollar. Por ejemplo, dentro de una empresa si entre los mismos compañeros no se logran poner de acuerdo para ejecutar acciones conjuntas, el resultado será un trabajo ineficiente. Existen casos en que el trabajo de una persona depende de lo que otra hace y si no hay coordinación no se obtienen los resultados separados. Lo mismo sucede en los niveles gerenciales, es más difícil aún ponerse de acuerdo cuando se tiene mayor autoridad.

Por todo esto es conveniente un nivel óptimo de comunicación entre los diferentes niveles, ya que de las decisiones tomadas dependerá el buen funcionamiento de la empresa y el progreso de sus integrantes.

Se han explicado los diferentes flujos que pueden seguir la comunicación así como algunas sugerencias que sirven para mejorar su eficacia. Sin embargo, aún falta por conocer cuáles son los medios o canales de comunicación empleados para el envío de mensajes en las empresas del país.

2.7 MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

En esta ocasión sólo se presentarán los medios de comunicación, a través de un cuadro representativo, debido a que este punto será tratado con amplitud en el capítulo correspondiente que incluye la selección de medios y que se deriva de la implementación de la comunicación institucional.



De acuerdo a los señalamientos de las autoras Muriel y Rota, los medios mediatizados son aquellos que hacen uso de algún tipo de tecnología para su funcionamiento, actualmente son muchas las organizaciones que los emplean. La que cuentan con capital suficiente también usan la radio y la televisión para anunciarse.

Los más comunes para poner en marcha los flujos de comunicación, son los

medios impresos por resultar más económicos e involucran más al personal de las empresas.

Los medios directos, son los que no requieren de tecnología alguna para funcionar. Estos dependen de la capacidad y habilidad de los individuos para comunicarse con los demás. El empleo de este tipo de medios propicia la comunicación más directa y rápida entre los integrantes de una organización, pero desafortunadamente son los que menos uso tienen y precisamente son los que hay que reforzar más para abrir espacios de comunicación en el interior de las instituciones de nuestro país.

Más adelante se tratarán con profundidad estos medios, se conocerán sus características y funciones y así relacionarlos con todo lo que representa la Comunicación Organizacional para las empresas y principalmente para sus públicos internos.



CAPÍTULO 3

**IDENTIFICACIÓN
DE PÚBLICOS
INTERNOS
CON LA
ORGANIZACIÓN
A TRAVÉS DE LA
CULTURA Y LA
IDENTIDAD
CORPORATIVA**

3.- IDENTIFICACIÓN DE PÚBLICOS INTERNOS CON LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA CULTURA E IDENTIDAD CORPORATIVAS

En el presente capítulo se abordará el tema de la identificación de los miembros de la organización con la misma, en función de la importancia de las nociones de *Cultura, Imagen e Identidad Corporativas*.

Para comprender con precisión cómo se da este vínculo de identificación en primer término se estudiarán los puntos relacionados a la Cultura Organizacional o Corporativa, para continuar con los dos restantes. Cabe señalar que los términos *organizacional* y *corporativa* se manejan con mucha frecuencia como similares, motivo por el cual se utilizarán de forma indistinta a lo largo del tema.

Para entender bien lo que significa la cultura organizacional, es necesario saber en qué consiste la cultura en general. Todas las sociedades en el mundo se rigen por patrones de pensamientos que se transmiten de generación a generación, de esta forma, la cultura viene a ser toda la serie de significados que se atribuyen a los variados aspectos de la vida en

general, es decir, lo que la gente considera bueno o malo, falso o verdadero, etc. Así, la cultura a nivel de sociedad, es el conjunto de valores, creencias y expresiones que se tiene del mundo.

La cultura que rige al hombre se refleja en su medio de trabajo, así es como ésta surge en el seno de una organización, no importa el tamaño o la actividad a la que se dedique, toda empresa cuenta con una cultura propia y es ésta la que hace que tenga tal o cual identidad corporativa.

En una organización también existen valores, creencias y expresiones que rigen la forma de vida que existe en ella, así la cultura se refleja en el modo de realizar el trabajo, en las actividades y comportamientos de sus integrantes, en su trabajo hacia sus públicos externos, etc.

La cultura de una organización se inicia desde su creación y poco a poco se transmite a todos sus miembros; son los fundadores quienes establecen la cultura a regir en la empresa.

La cultura de una institución abarca varios aspectos, que van desde el tipo de organización de que se trata, ya sea mecanicista, humanista, etc., sus objetivos a alcanzar, hasta la forma de ejecutar su función o las relaciones entre sus diferentes miembros.

Todos estos elementos conforman un estilo de vida organizacional; tras de sí llevan una filosofía para llegar a ser lo deseado, que puede ser ocupar un

puesto de líder en el mercado, proporcionar calidad y servicio al cliente, contar con altos índices de productividad, entre muchos otros objetivos.

Dicha cultura corporativa se ve reflejada tanto a nivel interno como externo de la empresa, por esta razón es muy importante que exista una congruencia entre lo que se vive en el interior de la organización y lo que se muestra a los públicos externos, en general.

3.1 CONCEPTO

Para adentrarnos con amplitud al concepto "*Cultura Organizacional*", a continuación se citan algunas definiciones del término.

Para Fernández Collado, autor reconocido dentro del área, la cultura de una empresa:

"...es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de una organización". (77)

Por su parte, Stephen P. Robbins, define a la cultura como designadora de:

(77) FERNÁNDEZ COLLADO. Op. cit. p. 109.

"...un sistema de significado común entre los miembros, que distingue a una organización de otras ". (78)

Las definiciones anteriores refuerzan lo dicho con anterioridad, la cultura es todo un conjunto de valores, creencias y formas de comportamiento dentro de una empresa, tiene un papel importante que desempeñar; según lo señala Robbins, dicha función se divide en cinco partes:

- 1.- Define lmites, es decir, establece diferencias entre una organización y las demás.
- 2.- Transmite sentido de identidad a sus miembros. Una cultura sustentada en bases sólidas y fuertes, logrará que sus integrantes se identifiquen con ella, al mismo tiempo que están más dispuestos a realizar su mayor esfuerzo para lograr las metas de la empresa y las propias.
- 3.- Fomenta la creación de compromisos personales con los de la empresa.
- 4.- Incrementa la estabilidad social al interior de la organización.
- 5.- Controla, guía y moldea las actitudes y comportamiento del personal.

(78) ROBBINS, Stephen P. Op. cit. p. 440.

Las funciones de la cultura corporativa permiten una mayor cohesión de intereses por parte de los miembros de la organización hacia la misma y viceversa. Claro es que, si la cultura es lo suficientemente firme, conseguirá desempeñar sus funciones para mayor beneficio de todos los integrantes de la institución.

Así como la cultura tiene diversas funciones, también las organizaciones cuentan con propósitos distintos y por consiguiente tienen características que las diferencian de las demás. En este sentido, de acuerdo al giro y particularidades de una empresa, será la cultura que se implante en su interior y exterior.

A continuación se estudiarán los diversos tipos de cultura existentes en las empresas.

3.1.1 Clasificación de Culturas Organizacionales

El reconocido autor Horacio Andrade, habla de la presencia de culturas fuertes y débiles por un lado, y de funcionales y disfuncionales por otro. En seguida se explicará en qué consiste cada una de ellas.

CULTURAS FUERTES.- Tienen bien definidos los valores básicos que la mayoría de los miembros comparten. Las actitudes y comportamientos se dirigen hacia la obtención de tales valores. Este tipo de cultura coincide con

lo que se conoce como Cultura Dominante, en el sentido de compartirla gran parte del personal.

CULTURAS DÉBILES.- Tienen un sentido opuesto a las fuertes, es decir, sus valores no están bien definidos y sustentados, incluso puede ocurrir que no coincidan con las formas de comportamiento del personal de la organización.

CULTURAS FUNCIONALES.- Se vinculan con las culturas fuertes, debido a que cuentan con valores, creencias, etc., claras y precisas, que les ayudan a los integrantes de la empresa a lograr el cumplimiento de las metas y objetivos, como sería la productividad o satisfacción laboral, por ejemplo.

CULTURAS DISFUNCIONALES.- Se caracterizan por su imprecisión, falta de sentido con respecto a los objetivos que pretende alcanzar. Una cultura es disfuncional cuando tiene un camino poco definido, no cuenta con bases fuertes para dirigir a los miembros de la organización hacia la consecución de sus metas.

Es importante señalar que existe la combinación de un tipo de culturas con otras, no se da una separación bien delimitada entre una y otra forma de cultura.

En su artículo "El proceso de cambio cultural en la organización", Horacio Andrade nos habla precisamente de las combinaciones de las culturas, así

por ejemplo, puede existir una cultura fuerte pero que a la vez se torna disfuncional. Tal vez esto suene incongruente, sin embargo, no lo es tanto.

Aun cuando se tienen valores bien definidos tomados de la mano con el comportamiento y actitudes del personal, suele ocurrir que la empresa con tales características no se presta o no se moldea a toda una serie de cambios que el exterior le marca. En ese momento la fortaleza de tal cultura se vuelve disfuncional, pues no influye para las metas fijadas.

En otro caso, y esto sí es lógico, se dan las culturas débiles disfuncionales. Debido a un alto grado de desintegración, de falta de valores y conductas inapropiadas, no es posible que una empresa funcione. En este caso en lugar de existir una cultura que integre a la mayoría de los miembros de la empresa, se dan muchas subculturas que no son otra cosa más que valores disgregados por diversas áreas del lugar. No existe la unificación para alcanzar las metas de la organización.

Con estos dos ejemplos de culturas combinadas, se ve claramente la necesidad de generar cambios profundos que permitan el restablecimiento de culturas adecuadas, desde una perspectiva más real que dé lugar, tanto a la organización como a sus miembros, para alcanzar sus objetivos.

En este caso, el papel que juega el Comunicador Organizacional es importante, tiene en sus manos muchos elementos para estudiar y manejar para contribuir al mejoramiento de las culturas con problemas: conocer la

cultura existente en la organización, detectar sus fallas, crear y proponer nuevas formas y/o mecanismos de comunicación para tratar al máximo de integrar las nuevas formas de conducta encaminada al fortalecimiento de la cultura que se modifique, claro es, todo ello apoyado por las demás áreas encargadas de realizar el cambio de cultura, ya sea la administrativa, de recursos humanos, etc.

Al hablar de tales cambios, es necesario enfatizar nuevamente, que hay que implementarlos muy conscientemente y con mucho cuidado ante los públicos internos, ya que al hablar de cultura organizacional hay que comprender que ésta es desarrollada principalmente por todos los integrantes de la organización que se trate.

El público interno es quien da vida a la empresa, quien hace que funcione o no, y por tal razón es muy conveniente tomarlos en cuenta antes de realizar cualquier cambio a la cultura que existe.

Más adelante se detallará la importancia de este aspecto de la organización, ya que se encuentra íntimamente relacionado con la identidad corporativa.

Hasta el momento se ha explicado qué es la cultura y sus diferentes tipos; corresponde ahora hablar de cómo surge ésta, y a ello se dedica el apartado siguiente.

3.1.2 Surgimiento de la Cultura en las Organizaciones

Al igual que la cultura de las sociedades, de determinados grupos, de un país, etc., la cultura de una organización no surge de la nada, no es un aspecto que se implante y listo. Más bien es todo un proceso que va dándose conforme nace una empresa, desde ese momento se inicia una cultura al delimitar para qué fin es creada, cómo funcionará, qué normas y políticas van a regir tanto al interior como al exterior. Pero, ¿quiénes serán los encargados de tan valiosa función?, precisamente los creadores o fundadores de la empresa.

Tal como se aprecia en la cita siguiente:

“ Los padres fundadores de una organización siempre han ejercido un notable influjo en la creación de la cultura inicial ”. (79)

De acuerdo a lo anterior, está claro que los fundadores de determinada empresa, tendrán en sus manos el establecimiento de valores y creencias que conformarán a la cultura, no obstante, si por algún motivo los iniciadores ya no existen, se darán cambios a seguir. Primero, se conservará la tradición de quien fundó la empresa , siempre y cuando los seguidores tengan la misma línea en cuanto a valores y creencias con respecto al funcionamiento de la organización. Segundo, surgirá un cambio si es que el

(79) Ibid. p. 446.

tipo de cultura no es acorde a los ideales de los nuevos encargados de la institución.

En este caso será necesario implementar un cambio o un reajuste de cultura corporativa, aunque el riesgo pueda ser negativo por no coincidir con los valores de los miembros de la organización.

Actualmente en las organizaciones, es necesario tomar en cuenta este factor de cambio, principalmente en las empresas que apenas se van formando. La época en que vivimos, conlleva cambios a cada momento, por tal razón es preciso contar con cierto grado de flexibilidad que permita enfrentar a éstos, ya sean económicos, políticos, sociales, etc.; dentro de las mismas organizaciones existen muchos de ellos.

Esto nos permite afirmar que una cultura tiene que ser abierta a tales transformaciones, para que no se presenten de sorpresa y pueda ajustarse a las nuevas situaciones.

3.1.3 Aprendizaje y Transmisión de la Cultura

Para la explicación y aplicación de este punto, se ha considerado la aportación del autor Stephen P. Robbins, con respecto al tema.

Los miembros de determinada organización, principalmente los de nuevo ingreso, tienen una importante tarea que iniciar: aprender la cultura de la

institución para su mejor comportamiento dentro de ella. Esto implica conocer sus valores, normas, políticas, entre otros, para después hacerlos suyos y contribuir al crecimiento y superación de la empresa para la cual trabajan ahora y para su superación personal.

Cabe preguntarse, ¿cómo se aprende la cultura organizacional?, de acuerdo al autor que se ha considerado, el aprendizaje se da de varios modos, que son: las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

HISTORIAS.- Estas incluyen situaciones casuales pero importantes, en donde se da cuenta de aspectos que conforman la cultura, claro es, no en su totalidad; al informar o comentar sobre dichas historias, más que nada se hace para que se consideren y se rescaten de ahí los valores que se desea retenga el personal.

RITUALES.- Son los eventos que en determinado momento la organización celebra; actividades significativas para la empresa, aniversarios, apertura de plantas de trabajo, presentación de un nuevo producto, entre otros. Dichas acciones refuerzan el sentido comunitario y fomentan la integración del personal al manifestar valores y actitudes.

SÍMBOLOS MATERIALES.- Comprende todos los recursos físicos y tecnológicos que contribuyen a la producción y al bienestar de los miembros de la organización. En este rubro se encuentra la decoración del lugar de trabajo, la forma de vestir, la manera de trabajar, etc. Todos ellos reflejan

valores culturales que permanecen en la empresa y que deben ser adquiridos por sus integrantes.

LENGUAJE.- El lenguaje es fundamental en toda empresa, transmite un valor muy importante que es la forma de expresarse dentro de la institución. De acuerdo al área en que se ubique el empleado, será el lenguaje que utilizará, no es lo mismo un área gerencial que una de producción, de cualquier forma la expresión verbal conlleva valores intrínsecos que forman parte de la cultura.

Como se ha visto, las formas arriba citadas, son algunas de las manifestaciones culturales que se presentan en las organizaciones; por medio de éstas el personal de nuevo ingreso y el de tiempo, aprenden parte importante de la cultura corporativa que es la que los identifica como público interno de la empresa.

El aprendizaje es gradual, no es inmediato y mucho menos aceptado de entrada en su totalidad. Una vez pasada esta etapa, continúa el mantenimiento de los valores corporativos, esta fase es fundamental para seguir contando con el apoyo de los recursos humanos de la institución. Cabe destacar aquí la labor del comunicólogo organizacional, ya que a través de sus programas debe ayudar a la divulgación, reforzamiento o cambio de valores y de esta forma contribuir a que la empresa cumpla con sus objetivos de forma rápida y eficaz.

3.1.4 Mantenimiento de la Cultura Corporativa

Al igual que un proceso de producción, la administración de recursos humanos, las normas, etc., también los valores, filosofías y creencias de una organización tienen que mantenerse fuertes y vigentes para lograr resultados positivos. Por ejemplo, una cultura que cuenta con un cuerpo de valores adecuados para los miembros de la empresa, pero que no cuenta con un plan para mantener dichos valores presentes y hacerlos realidad, se vendrá abajo.

Siempre será necesario reforzar los elementos con los que se cuenta, llámense valores organizacionales, filosofías o creencias empresariales.

Adentrándonos más en el tema del mantenimiento de la cultura corporativa, se verán algunas de las formas en que puede darse dicho mantenimiento. en la obra: Comportamiento Organizacional, el autor nos señala que existen tres fuerzas que funcionan para mantener la cultura, éstas son las técnicas de selección, las acciones de la alta gerencia y los métodos de socialización. (80)

- 1.- LA SELECCIÓN.- Este proceso tiene como función primordial el contratar a las personas con la capacidad suficiente para desempeñar el puesto vacante. Además se ocupa de ver que los candidatos seleccionados cuenten con valores comunes a los de la organización

(80) Ibidem. p. 446.

que lo contrata. De esta forma al contar con elementos que encajen en el sistema, será más fácil dar secuencia lógica a la cultura existente, la selección y contratación del nuevo personal se lleva a cabo siempre y cuando la organización proporcione información real acerca de lo que ésta es, lo que espera y lo que ofrece dentro de las entrevistas que realiza a los candidatos.

De lo contrario, el solicitante terminará de inmediato el contacto iniciado con la empresa por no contar con aspectos que se identifiquen con sus propios intereses.

2.- ACCIONES DE LA ALTA GERENCIA.- Las decisiones y acciones de la gerencia influyen en lo que es el mantenimiento de la cultura de la misma, así, al fijar acciones a seguir, normas o políticas, la gerencia señala al personal las pautas de conducta a tomar en cuenta, formas de vestir, de hablar, etc. que a fin de cuentas representan parte de las manifestaciones culturales.

3.- SOCIALIZACIÓN.- Esta etapa es fundamental para cualquier empleado de determinada empresa. Es la fase de adaptación al empleo que se ha obtenido, al lugar de trabajo, al personal con quien trabajará.

La socialización por parte de la organización puede proporcionar importantes resultados; es en ese momento cuando más puede

interesarse a los empleados, brindándoles atención, integración, retroalimentación y más, es decir, mostrando real interés por los Recursos Humanos.

En el proceso de socialización se transmiten valores y objetivos de la empresa y a cargo de esto se encuentra el mismo personal que la integra. Aquí la Comunicación Organizacional tiene mucho que hacer, por medio de sus programas y estrategias puede contribuir a transmitir gran parte de información que el empleado requiere para su mejor adaptación a lo que ahora será su entorno laboral, además de apoyar a la empresa para el mejor mantenimiento de sus Recursos Humanos.

Hasta el momento se ha explicado todo lo relacionado a la cultura corporativa, desde cómo surge hasta cómo se mantiene, sin embargo, conviene esclarecer más en torno a cómo contribuye la comunicación interna al buen funcionamiento de tal cultura. Para ello nos hemos basado esencialmente en lo que se conoce como administración de recursos simbólicos (término tomado del autor Horacio Andrade, desarrollado en su obra: La Comunicación en las Organizaciones).

La administración de recursos simbólicos, se refiere principalmente al buen manejo de los recursos con los que cuenta la organización para complementar y reforzar todo lo que representa la cultura. Entre tales

símbolos se encuentran los objetos, frases, colores o figuras, todos ellos representan valores y principios arraigados en la institución.

Se habla de tres géneros de recursos simbólicos: históricos, políticos y ceremoniales. (81)

HISTÓRICOS.- Incluyen datos de la historia en general de la organización, sus triunfos, mitos, críticas, etc.; todos ellos acontecimientos oficiales.

RECURSOS SIMBÓLICOS POLÍTICOS.- Conformados por valores, normas, creencias y demás, éstos se pueden manejar a través de palabras, frases, slogans o figuras. Tienen un impacto a nivel emotivo, sugieren y evocan aspectos importantes de la empresa.

RECURSOS CEREMONIALES.- Incluyen rituales que son fechas especiales a celebrar, eventos específicos. Estos funcionan para lograr más integración entre los miembros de la organización.

La administración de todos estos recursos simbólicos conduce a:

" Producir un cambio cultural, así como crear nuevos valores en la organización... incluye también el uso adecuado de los medios de comunicación con los que cuenta la organización para dirigirse a sus políticos internos y externos... ". (82)

(81) OLOF BER, Per. En: Comunicación en las Organizaciones. Op. cit. p. 120.

(82) ANDRADE, Horacio. Op. cit. p. 121.

Por otra parte, dicha administración funciona con base en conductas orientadas a la creación y mantenimiento de los valores filosóficos de la organización. Su objetivo es crear, reforzar o cambiar tales valores, para que el personal los conozca y los asuma dentro de su ámbito laboral.

Ahora bien, los principales encargados de esta administración son los niveles directivos de la empresa, ya que son ellos quienes dirigen a la empresa, pero a su lado se encuentran los especialistas en comunicación organizacional.

La labor de estos últimos, radica en poner en marcha toda esa serie de principios y valores con ayuda de la comunicación interna; comenzando con una amplia investigación sobre la situación en que se encuentre la empresa y a partir de allí tomar las medidas en cuanto a cómo funciona la comunicación interna y saber dónde es necesario cambiar o reforzar los procesos comunicativos.

En otras palabras, el comunicador institucional se encargará de la difusión de la cultura corporativa, a través de todos los medios que tiene a su alcance. Para ello se vale de los planes, campañas y programas de comunicación institucional, de los cuales se hablará más adelante.

La cultura debe girar en torno a todos los niveles jerárquicos de la institución y no ser una cultura de pocos, de esta forma, una organización con una cultura fuerte y funcional puede implantar con mayor facilidad valores y

filosofías que conduzcan al logro de importantes objetivos para la organización y sus miembros.

Este público interno deberá ser tomado en cuenta en todo momento y en las decisiones referentes al porvenir de la institución, ya que en consecuencia involucra su bienestar personal.

El punto que a continuación se tratará, abarca otro aspecto importante para una organización, nos referimos a la imagen corporativa de la misma.

La imagen corporativa viene a representar el antecedente a lo que actualmente se conoce como *Identidad Corporativa*, anteriormente se hablaba de la imagen de una empresa, pero había una tendencia a involucrar aspectos que tienen que ver con la identidad, no con la imagen en sí misma. Hoy en día se han hecho estudios importantes para entender lo que es la imagen y lo que es la identidad de una organización, por ello es que en la tesis que nos ocupa se hace una pequeña separación entre ambos conceptos para comprenderlos mejor y tratar de dejar lo más claro posible la diferencia entre imagen e identidad corporativa.

3.2 LA IMAGEN CORPORATIVA

Es común confundir los términos identidad e imagen cuando se trata de

aspectos corporativos de determinada empresa. Tratando de esclarecer dicha confusión, se hablará líneas abajo sobre lo que es la imagen corporativa.

Es muy cierto que la identidad y la imagen organizacional se encuentran vinculadas fuertemente, no obstante, no son sinónimos. La identidad posee un aspecto más objetivo, y la imagen por el contrario, tiene características subjetivas, es mental.

Se dice que el tener una imagen -no importa sobre qué objeto- es tener una imagen mental. Ello tiene un doble significado, de acuerdo al autor Joan Costa, primero:

" Supone la aptitud natural del individuo para reconstruir en otro momento, una representación mental de alguien o de algo... ". (83)

Y segundo:

" Correlativamente con esta aptitud, tener una imagen implica al mismo tiempo que el propio individuo receptor se halla expuesto a los efectos psicológicos de esta imagen". (84)

(83) COSTA, Joan. Identidad Corporativa. México, Ed. Trillas, 1993, p. 20.

(84) COSTA, Joan. Op. cit. p. 20.

Lo anterior significa que el individuo -en el caso que nos ocupa- puede representarse una imagen de cierta empresa, después de conocerla o haberla visto. Esto sucede más cuando el contacto con ella fue más directo.

Por otra parte, a raíz de esto podría tener un efecto psicológico, puede ser de aceptación y agrado o de rechazo. Precisamente aquí surge una relación con lo que es la Identidad Corporativa, si ésta no está bien programada y ejecutada, tendrá un efecto negativo a nivel de imagen en sus receptores, lo cual perjudica gravemente a la organización, pues no contará con muchos seguidores.

El tener una imagen mental, supone todo un proceso que va desde la percepción del objeto, memorización, hasta sucesivas percepciones, asociación de ideas y configuración de estereotipos. Lo que finalmente va a regir ciertas conductas.

3.2.1 Proceso de Formación de la Imagen

El proceso de formación de la imagen se resume en tres etapas, que a continuación se explicarán.

Primero, se cuenta con un objeto determinado, aquí puede ser una empresa, un producto o una marca, con rasgos particulares a los demás. El objeto posee una pregnancia o fuerza para provocar impacto en el receptor al recibirlo.

En segundo lugar, la percepción dada, supone un filtro o acceso a las capas más profundas de la mente, esto depende de la fuerza del impacto que el objeto tuvo en el receptor o de la profundidad psicológica.

Por último, dadas tales condiciones de pregnancia y de intensidad psicológica, el sistema nervioso central lleva a la memoria lo que será el inicio de la imagen del objeto percibido.

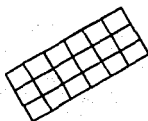
El cuadro siguiente representa el proceso mencionado:

1.- OBJETO PERCIBIDO



Pregnancia

2.- PERCEPCIÓN FILTRO



Profundidad Psicológica

3.- MEMORIA



Embrión de Imagen

Tomado de: Joan Costa. Identidad Corporativa, pág. 21.

Una vez dado el proceso de memorización de determinada imagen, se debe continuar con la producción de estímulos sucesivos, es decir, el programa de identidad visual tiene que proporcionar los instrumentos necesarios para

que el individuo reciba más impactos que permitan retener en su memoria la imagen de una empresa dada.

Justamente aquí entra en función importante, la comunicación; por medio de ésta la identidad visual se verá reforzada para provocar los estímulos deseados.

Los elementos que más utiliza la identidad visual son los logotipos, los símbolos y los colores, como se explicó al comienzo del capítulo; este conjunto de elementos aplicados adecuadamente, procurando que con claridad y sencillez den a conocer lo que representa a la organización, contribuyen en forma importante a que el individuo cuente con una imagen positiva de la empresa y a la vez pueda retener por mucho tiempo tal imagen y la pueda considerar en algún momento para su beneficio.

La imagen corporativa surge entonces, como resultado de las percepciones o imágenes mentales que tal o cual empresa transmite a sus receptores. De esta forma, la imagen nace cuando:

" Se lee, se pronuncia o se piensa en ella ". (85)

Una vez explicado el concepto de la imagen de una empresa, se procede a revisar la noción de la identidad corporativa. En ella se tocarán puntos relevantes como son el color, el logotipo y los símbolos que en conjunto

(85) Ibid. p. 28.

conforman la identidad de una institución.

Cabe señalar que ésta y la cultura organizacional guardan estrecha relación, por lo cual no será extraño ver que algunos puntos se retomen de lo expuesto con anterioridad. Principalmente porque la identidad surge a raíz de la llamada Cultura Corporativa, es decir, si no se cuenta con una cultura determinada, no se dará una identidad, la primera es la base de la segunda; los valores, filosofías, creencias, etc., son el pilar para crear una buena identidad corporativa.

3.3 LA IDENTIDAD CORPORATIVA

La cultura de una organización se encuentra en gran relación con lo que es la Identidad Corporativa (IC) de la misma, debido a que la cultura maneja valores, creencias y filosofías de la organización, la identidad debe sustentar sus principios, diseños, formas, etc., en base a los objetivos planteados por la cultura.

La identidad corporativa de acuerdo al autor Joan Costa:

"...es un sistema de signos visuales que tienen por objeto distinguir-facilitar el reconocimiento y la recordación- a una empresa u organización, de las demás ". (86)

(86) Ibidem, p. 15.

La distinción de la que se habla en la definición anterior, obedece a la importancia de establecer claras diferencias entre una y otra empresa, además de que requieren ser reconocidas por el público en general, para proporcionar sus productos y servicios.

De acuerdo con el autor arriba citado, la identidad la podemos entender de dos formas. La primera, nos remite a pensar en lo que es determinada organización, lo que representa, es decir, su esencia misma. De aquí parte la estrecha relación con la cultura organizacional. Y la segunda, nos conduce a identificar a determinada empresa por medio de su logotipo, símbolo y por los colores que la representan, lo que se podría llamar identidad visual.

En la actualidad las empresas necesitan contar con una identidad corporativa, requieren destacar entre todo ese mundo de instituciones que existe en nuestro país y fuera de él. Tal identidad posibilita el ser reconocidas y solicitadas para hacer uso de sus servicios o utilizar sus productos.

Sin embargo, no es tan sencillo crearse una identidad, el proceso es seriado y no tan simple, ya que surge de objetivos y valores con los que cuenta la organización, no nace del vacío, debe respaldarse en bases sólidas y objetivas.

Por otra parte, la organización debe brindar el mejor de los servicios con

calidad y eficiencia, para que realmente haga honor a la identidad que se ha forjado.

Los puntos anteriores contribuyen a crear una identidad corporativa real y positiva, en ocasiones sucede que la organización cuenta con programas de IC impresionantes, pero lo que es realmente la empresa, no coincide con tal identidad. En otros casos, la institución tiene funcionalidad, calidad en sus servicios y más, pero su identidad corporativa no la refuerza o incluso carece de programas poco importantes en ese sentido.

Por lo anterior, es importante que las organizaciones sean lo mejor que puedan ser dentro de su medio, para poder apoyarse con buenos programas de IC que la lleven a niveles superiores de eficiencia.

Es importante señalar que el crear una identidad, no es una cosa sencilla y rápida, sobre todo cuando se debe tener especial cuidado en elaborar los programas con elementos que permitan modificarlos de acuerdo a los cambios que la organización deba realizar, según sus necesidades y entorno.

“ El desarrollo de una IC no es un acontecimiento en una sola vez, sino un proceso continuado. Una IC no se queda quieta más de lo que está la propia empresa ”. (87)

(87) ROSELL, Eugeni. Manual de Imagen Corporativa. México, Ediciones Gustavo Gili, 1991, p. 156.

3.3.1 Los Signos de la Identidad Corporativa

De acuerdo a los señalamientos de Joan Costa, la identidad corporativa se conforma por signos de naturaleza lingüística, icónica y cromática.

SIGNOS DE NATURALEZA LINGÜÍSTICA.- Hacen referencia al nombre de la empresa, es un modo de escritura especial llamado logotipo.

SIGNOS DE NATURALEZA ICÓNICA.- Se refieren a la marca gráfica o distintivo figurativo. Posee una doble función significativa: una función comercial y una institucional, de cualquier forma la marca es un portador de significados.

SIGNOS DE NATURALEZA CROMÁTICA.- Consisten en color o colores que representan a la empresa, en ocasiones son utilizados de forma interna y externa. Existen organizaciones que emplean el color en la fachada de los edificios que ocupan o en las plantas de producción. Se ocupa también de los uniformes que portan los empleados.

En definitiva, los colores son un dispositivo importante dentro de lo que es la identidad visual de una empresa.

La aplicación precisa de los signos de identidad, a través de los soportes de comunicación adecuados, facilita que el público retenga en su memoria

constantemente la imagen de determinada empresa y esto la beneficia dentro del ámbito comercial.

3.3.2 Importancia de la Identidad para los Miembros de la Organización

La identidad corporativa reviste gran importancia, sobre todo cuando se relaciona con los públicos internos de la organización. Es una forma de motivación para el personal, ya que éste contará con elementos necesarios para identificarse plenamente con la empresa de la cual es parte integrante.

El que la organización cuente con una identidad corporativa, sustentada en una cultura fuerte y funcional, brinda mayor seguridad al empleado -en relación a su trabajo- debido a varios factores que en seguida se enumeran:

- 1.- La organización contará con objetivos claros y específicos, los cuales serán más viables de alcanzar. Con ello el empleado sabrá con precisión la función que debe desempeñar en la empresa.
- 2.- La empresa presentará físicamente un aspecto definido, una presentación particular, tanto al interior como al exterior de la misma, se distinguirá de las demás.
- 3.- Esa misma identidad podrá propiciar un ambiente agradable para desarrollar mejor las funciones de todo el personal.

- 4.- Los miembros de la empresa tendrán mayor conocimiento de lo que pretende lograr la misma y contribuirán a tal logro.
- 5.- En consecuencia de lo anterior, los empleados tendrán mayor reconocimiento a su labor y la oportunidad para progresar en la empresa.

Puede apreciarse que son muchas las ventajas de contar con una Identidad Corporativa bien planeada y ejecutada. Por otro lado, si ésta funciona, es más rápido y fácil que los integrantes de la organización acepten los cambios que sean necesarios para mejora de la misma. Incluso su colaboración para ejecutarlos se hará presente.

De todo lo anterior surgirán beneficios para los miembros de la organización y para ésta misma. Cuando existe en una empresa la IC, es una fuerza motora para los empleados, los impulsa a cumplir con sus funciones, a integrar sus intereses con los de la institución y así obtener resultados unificados. Se evita además, la aparición de problemas de diversa índole en el interior de la organización.

La identificación de los integrantes de la empresa con ésta, funciona para provocar formas de conducta orientadas al logro de niveles importantes de productividad y eficiencia, es decir, conduce a ser mejores miembros de la empresa.

3.3.3 Visión General de la Identidad Corporativa en México

El estudio y práctica de los programas de identidad corporativa en nuestro país, comienza a tener presencia y ya son muchas las organizaciones que sí cuentan con tales programas, por ejemplo: Coca Cola, Petróleos Mexicanos, Organización BIMBO, etc.

Con los cambios que enfrenta día a día, México necesita de una reestructuración a nivel de empresas, requiere que la mayor parte de éstas se organicen de acuerdo a la época en que vivimos, que se modernicen y asimilen las nuevas posturas de cambio para su mejor funcionamiento.

Parte de esa modernización incluye el diseñar importantes programas de identidad para las empresas.

Se considera que en México se darían grandes cambios, si los empresarios se preocuparan y actuaran más por la génesis de la cultura y la identidad organizacionales, que reforzarían lo que es su empresa.

El impacto de estas acciones, sería de gran beneficio para el país y para la sociedad misma; primero, las organizaciones contarían con una "*personalidad*" que atraería a más clientes o públicos externos para ofrecer sus servicios y productos favoreciendo la economía del país, al generar riquezas.

Y segundo, los miembros que integran a las diversas empresas, encontrarían un fuerte vínculo hacia la institución, al contar con elementos valiosos que permiten una mayor integración e identificación para el logro de objetivos fijados por la empresa.

De forma general, se ha visualizado todo lo que es la identidad corporativa y cómo funciona en las organizaciones. Corresponde ahora ver cómo se elabora un programa de IC, para lo cual se ha designado el espacio siguiente.

3.3.4 Elaboración de un Programa de Identidad Corporativa

Un programa de identidad corporativa consiste en varias etapas que conforman todo un proceso. Inicialmente, hay que tomar en cuenta el "autoconcepto" de la empresa, éste implica su filosofía y sus objetivos, es requisito esencial el que se comprendan éstos perfectamente antes de iniciar cualquier actividad de Identidad Corporativa.

Los objetivos tanto institucionales como comerciales, deben estar bien definidos:

" En función de la imagen futura que habrá de implantar y que deberá corresponder y transmitir eficazmente la verdadera personalidad, calidad y dimensión de la empresa ". (88)

(88) COSTA, Joan. Op. cit. p. 49.

Después de identificar y comprender la filosofía y objetivos de la organización, se procede a efectuar un análisis de la imagen existente, para compararla con lo que podría ser la imagen ideal o futura para la empresa. Esta comparación sirve para detectar las fallas y aplicar nuevas acciones a fin de corregir lo que no está funcionando.

Estos dos pasos abarcan en sí varias fases que se van desarrollando poco a poco hasta lograr la aplicación del programa de identidad, sin embargo, conviene explicar cada una de éstas por separado.

3.3.5 Fases para la Creación de un Programa de IC

- | | |
|--------------------|----------------------|
| a) Análisis; | e) Bases del diseño; |
| b) Especificación; | f) Motivación; |
| c) Concepto; | g) Ejecución. (89) |
| d) Desarrollo; | |

- a) **ANÁLISIS.-** Esta fase involucra, como ya se mencionó, un estudio amplio para conocer la situación en que se encuentre la organización

(89) ROSELL, Eugeni. Op. cit.

y saber qué es lo que se debe corregir e implementar.

- b) **ESPECIFICACIÓN.-** Contempla los puntos específicos a manejar en la elaboración del programa. Es importante desglosar los aspectos a tratar para darles soluciones propias, que en conjunto integrarán la nueva identidad.

- c) **CONCEPTO.-** Esta es una fase muy importante, porque en ella se define con precisión y claridad lo que es y desea ser la empresa. En esta etapa se re-define su filosofía, sus valores y objetivos, cabe recordar que el concepto que se tenga dentro de la misma organización, debe ser congruente con lo que se muestra al exterior de la misma.

- d) **DESARROLLO.-** Consiste en desarrollar el concepto adquirido para formar el sistema de identidad y prever todos los aspectos del diseño. Todo ello bajo una forma coherente de llevar a cabo el programa de identidad corporativa.

- e) **BASES DEL DISEÑO.-** Una vez establecido claramente el concepto que va a manejar la institución, así como sus objetivos y valores, se llega al momento de formular las bases del diseño. Esto significa la realización de símbolos, formas, la selección de colores, etc., que representarán a la empresa.

En esta fase no sólo se involucra al comunicólogo organizacional, también actúa el diseñador gráfico y algunos otros especialistas. Todos ellos deben coordinarse para integrar sus funciones con el fin de alcanzar la meta deseada, que es el logro de una identidad acorde a la organización de que se trate.

- f) **MOTIVACIÓN.-** En esta etapa es cuando más se solicita de las conductas -por parte del personal de la empresa- de integración y coherencia para ejecutar las acciones para realizar el cambio. Además de la integración de los participantes en la elaboración del programa. Debe existir un fuerte vínculo de motivación, de entusiasmo, que conduzca a ejecutar correctamente las acciones que marca el programa de identidad.
- g) **EJECUCIÓN.-** Esta etapa es la respuesta a todas las medidas y decisiones que se han tomado. En ella se llevan a cabo el conjunto de actividades que van a fortalecer la nueva identidad de la empresa. Dichas acciones incluyen tanto a públicos internos como externos, por ello es que se habla de manejar el programa con congruencia, ya que ésta unifica criterios y acciones que finalizan en el logro buscado por la organización: contar con una identidad corporativa que la lleve a ser superior y a distinguirse de las demás.

Se desea enfatizar la importancia que la organización debe brindar al público interno, ya que en gran medida es éste quien realizará muchas de las acciones para la creación o reforzamiento de la IC. Es como señala el autor Henrion, en: Manual de Identidad Corporativa:

“ La actitud del personal implicado, es importante para la aceptación de la nueva identidad corporativa y su puesta en práctica: sus intereses y problemas deben ser comprendidos y la concepción de identidad corporativa debería tomarlos en cuenta dentro de lo posible ”. (90)

La razones fundamentales para tomar en cuenta a los miembros de la organización, se deben a las siguientes situaciones: en primer lugar, puede proporcionar información clave en áreas específicas y de conflicto, y en segundo lugar, al sentirse tomados en cuenta, aplicarán con gusto las decisiones tomadas en la fase de ejecución.

Las etapas explicadas integran el conjunto de actividades que se manejan en la elaboración de programas de identidad. Sin embargo, consideramos que hay que agregar una más y su importancia no debe pasar desapercibida: el control y evaluación del programa.

Esta fase que se ha agregado funciona ampliamente porque después de ejecutar alguna acción, es recomendable controlarla y evaluarla para conocer los resultados. Si no se controlan las acciones, se corre el riesgo de

(90) Ibid. p. 44.

que se ejecuten sin un ritmo adecuado y la evaluación se emplea para saber si realmente se consiguió el objetivo deseado o no. Además de servir como antecedente para futuras modificaciones o cambios, para la misma empresa.

3.3.6 Aplicación de los Signos de Identidad Corporativa

Se desarrollarán ahora los conceptos de logotipo, símbolo y gama cromática, así como su funcionamiento, cuya suma resulta en un conjunto de técnicas y estilo visuales que manifiestan la identidad de la empresa.

3.3.7 El Logotipo

ETIMOLOGÍA.- El logotipo es la forma específica que toma una palabra escrita, designa y caracteriza a una marca comercial, un grupo o una institución. La etimología de la palabra *logotipo* viene del griego:

" Logos (palabra o discurso) y de typos (golpe que forma una impronta, como la que hace una cuña al estampar sobre una moneda -acuñación-) ...". (91)

EL LOGOTIPO.- Traducción icónica del nombre. La identidad de una empresa incluye el que el nombre de ésta sea visualizado para su propagación a través de los medios de comunicación y sea recibido por el receptor por medio del sentido de la vista y del oído. De esta forma, el

(91) COSTA, Joan. Op. cit. p. 74.

nombre de la organización adquiere una forma escrita particular a las demás, es decir, se convertirá en un logotipo y con ello se hará acreedor a dos características como afirma J. Costa:

- * Es un elemento significativo, enunciable gráficamente y decodificable por el receptor. Esto quiere decir, que es legible.
- * Es un elemento gráfico, estético, reconocible y memorizable, es visible.

Al momento de elaborar un logotipo es muy recomendable tomar en cuenta ciertas reglas que permiten una mayor visualización y aceptación del mismo. Tales reglas van en relación a las características verbales del nombre, como se muestra en el cuadro siguiente:

CONDICIONES VERBALES DEL NOMBRE	CORRELACIÓN VISUAL
Brevedad	Simplicidad
Eufonía	Estética
Pronunciabilidad	Legibilidad
Recordación	Visualidad
Sugestión	Fascinación

Tomado de: Joan Costa. Identidad Corporativa, pág. 77.

En el diseño de logotipos, es básico considerar las tres primeras reglas de correlación visual (simplicidad, estética y legibilidad), pues de ellas depende la visualización y aceptación del logotipo. No importa el tipo de empresa que lo utilice o el servicio y producto que se maneje.

La simplicidad funciona en tanto que sea más sencillo identificar y reconocer un logotipo sin problema alguno, es decir, que sea sencillo y atractivo a la vez. Con esto se cumple su función de ser reconocible y memorizable como se señaló con anterioridad.

En cuanto a la estética, es muy importante elaborar un buen diseño de logotipo, ya que los receptores primero percibimos y después leemos. Así el logo tendrá fuerza por sí mismo y logrará impactar a la gente.

La tercer regla es la de su legibilidad. Se recomienda que el logotipo sea lo más sencillo posible de entender al momento de leerse, permitiendo así que se cumpla con su primera función, es decir, que sea enunciable y decodificable por el receptor.

Al cumplirse con las tres condiciones elementales, se logrará una mayor respuesta de identificación y recordación de una determinada empresa, además de que estos elementos le imprimen un sello particular al logo de que se trate. Son componentes que al aplicarse distinguen a la empresa.

En cuanto a la visualización, se dice que:

“ Corresponde a un estímulo que caracteriza al logotipo y puede consistir en un rango exagerado de la misma estructura, en un signo añadido... ”. (92)

Respecto a la fascinación, ésta es el valor connotativo o psicológico del logotipo, evoca atributos ligados al logo, tales como elegancia, agilidad, suavidad, etc., que de alguna forma representan la manera de ser de la institución a quien representa.

(92) Ibid. p. 78.

Para la realización de un logotipo y la funcionalidad de las reglas anteriores, es requisito indispensable profundizar lo más posible en todo lo que es y representa la empresa. Esto permitirá diseñar un logotipo que en verdad corresponda a lo anterior y que beneficie a la institución en todo sentido, ya sea en el comercial, económico, social, etc.

3.3.8 Características Formales del Diseño Gráfico del Logotipo

El logotipo de una empresa debe reunir al menos alguna de las condiciones siguientes, en su elaboración gráfica.

- 1.- Diseño por medio de caracteres de letras originales.
- 2.- Debe presentar alguna de las formas originales logotipadas o enlazadas.
- 3.- Contar con un espacio propio. (93)

Dentro del diseño, al utilizar caracteres de letras originales, se evita que otras empresas lleguen a emplear letras iguales, lo que repercute en la visualización y reconocimiento de la empresa. La particularidad y originalidad de las letras empleadas le proporcionará un carácter único y exclusivo al logotipo.

(93) Ibidem. pp. 80 y 81.

En la segunda condición, la presentación de formas logotipadas, contribuyen igualmente a caracterizar al logo de identidad. También se usan en superposiciones de letras.

La última condición obedece a que el logotipo tiene que contar con un espacio propio, el cual va a darle relevancia dentro de su contexto visual. Con frecuencia se usa una forma de contorno para distinguirlo, ya sea una forma geométrica, un escudo, etc., esto facilita su localización.

Estos elementos en el diseño de logotipos funcionan para la identificación visual, porque según señala Costa y como se ha visto, caracterizan, destacan y aíslan al logotipo y le otorgan un carácter importante en relación con los demás elementos que coexisten en un mensaje; de esta manera, mientras más original y particular sea un logo, más memorable será para el público receptor.

Todas las características de las que se ha hablado, deben corresponder con las ideas principales que la empresa desea transmitir a su público. Por otra parte, también deben ir en función de lo que se desea se identifique, por ejemplo, una empresa, un producto o una marca.

Ahora bien, el diseño gráfico de un logo debe contar con todas -o al menos gran parte- de las características anteriores, para su plena identificación y memorización. No se elaboran logotipos por el simple hecho de crearlos; en el tema que nos ocupa, la identidad corporativa, toda acción planeada

dentro del programa de identidad tiene que respaldarse en bases coherentes y reales de la institución.

Suele suceder en muchos casos, que se elaboran supuestos logotipos, ya sea de marcas, empresas o productos, pero de acuerdo a lo que se ha visto aquí, no son propiamente logotipos sino más bien son simples rótulos, que al no contar con los elementos gráficos visuales y necesarios no consiguen proyectar mucho en relación a lo que intenten representar, sólo se asemejan al logotipo en cuanto que sirven para designar el nombre de algún producto, marca o institución.

3.3.9 El Símbolo

Otro de los signos de identidad visual de una empresa, es el símbolo, el cual es una representación gráfica o icónica. El símbolo, a diferencia del logotipo, posee la característica de ser exclusivamente visual sin dejar de identificar a la organización o a un producto determinado.

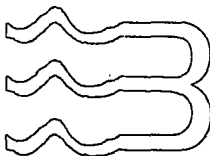
Al mencionar que el símbolo es icónico, se quiere decir que es de carácter figurativo, de ahí su particularidad de ser sólo visual y no lingüístico.

El símbolo suele sustituir al nombre de la empresa adquiriendo una dimensión mayor y convirtiéndose en universal, en función de que puede ser entendido por cualquier público, no importando nacionalidad alguna.

En comparación con el logotipo, que también se reconoce como marca verbal, el símbolo puede llamarse marca gráfica o icónica, de acuerdo a su característica visual.

Ahora bien, al igual que el logotipo, el símbolo cumple una función, en este caso la de representar a la empresa o marca, mientras el logo representa pero de forma abstracta. Veamos el ejemplo siguiente para comprender tal abstracción, que se emplea para identificar organización.

Agua de Barcelona,
sociedad que suministra el
agua potable a la provincia
barcelonesa (concepto
"agua" fluye de la inicial de
Barcelona).



Tomado de: Joan Costa Op.cit. pág. 92.

Así, el símbolo como signo de identidad visual es una representación icónica y al mismo tiempo, un vehículo de comunicación. En la etapa que corresponde al diseño del símbolo, también es importante considerar el autoconcepto de la empresa, esto para poder plasmar en el símbolo la función de la misma. Esto produce en el receptor un mayor impacto, porque precisamente el símbolo sólo es una figura, no se basa en datos lingüísticos, debe contar con elementos que, al verlo, el público reconozca el tipo o el giro de la organización que representa, en forma inmediata.

El último de los signos de identidad, es la gama cromática, del cual se hablará a continuación. Con este punto se abarca el estudio de los tres componentes de lo que es la Identidad Visual de una organización.

3.3.10 La Gama Cromática

" La combinación distintiva de colores viene a ser la bandera, en el sentido emblemático o institucional, con la que se identifica una corporación ". (94)

Estas son las palabras con las que Joan Costa designa lo que es la gama cromática.

Esta combinación de colores funciona como identificador de una empresa, tal como lo hacen el logotipo y el símbolo, claro es que, en forma diferente, pero sin dejar de ser un elemento para identificar una institución, un producto o una marca.

El color o colores que se emplean para representar parte de la identidad corporativa, poseen en sí un mensaje que se transmite al público, viene a complementar la estructura de la identidad visual. Es un elemento de gran impacto en términos de comunicación ya que el color posee una doble función simbólica, así por ejemplo, el blanco es el color neutro que expresa paz, tranquilidad, limpieza; o el rojo que significa fuerza, vitalidad o pasión.

(94) COSTA, Joan. Op. cit.

Todos y cada uno de los colores, en su esencia misma emiten un significado, el cual es considerado al seleccionarse y para que pueda representar a la organización.

El color tiene dos efectos:

- * Ejerce una función simbólica que refuerza aspectos psicológicos.
- * Ejerce una función señalética. (95)

Dentro del ámbito organizacional, en específico el diseño de la identidad corporativa, la gama cromática a utilizar se elige por su resonancia simbólica más que por su impacto visual, esto cuando se trata de que cumpla con su función simbólica y psicológica.

El carácter principal del simbolismo de los colores, es universal, ya sea a nivel psicológico, místico, etc. Las interpretaciones pueden variar de acuerdo a las culturas, no obstante, los colores siempre serán:

" Soportes del pensamiento simbólico ". (96)

En otro caso, los colores se seleccionan por contar con efectos visuales fuertes, cuando se trata de la función señalética. No importa si se trata de un producto, marca u organización; por ejemplo, el amarillo y rojo que

(95) Ibid. p. 96.

(96) Diccionario de los Símbolos, p. 317.

identifican sin duda a KODAK; azul y rojo a PEPSI COLA; el amarillo de la UNAM, entre muchos más.

Por lo tanto, la selección y tratamiento del color es una actividad de combinación; puede asociarse los colores para lograr una mayor originalidad para la empresa y contribuir a su identificación.

En este sentido se considera que, aunque se trate de la gama cromática, los encargados de seleccionarla, nuevamente deben considerar la naturaleza de la empresa. Por otra parte se debe pensar en función del público interno, ya que en muchas instituciones el color que las representa se porta en uniformes, objetos personales y otros, por tal razón se recomienda elegir un color o una combinación de éstos, que sea aceptable y agradable para el personal, sin perder de vista el objetivo primordial que es representar e identificar a la organización.

Para finalizar el presente tema, se ha de decir que la identidad corporativa de una institución dada, en específico la identidad visual, debe planearse y ejecutarse con mucho cuidado, no perdiendo de vista los objetivos de la empresa y todo lo que representa su cultura organizacional.

Las estrategias enfocadas al diseño de la identidad visual, además de comprender el logotipo, el símbolo y la gama cromática, como representantes de la organización, también deben estar presentes en todo lo que la empresa emplee para emitir sus mensajes. En este sentido, nos

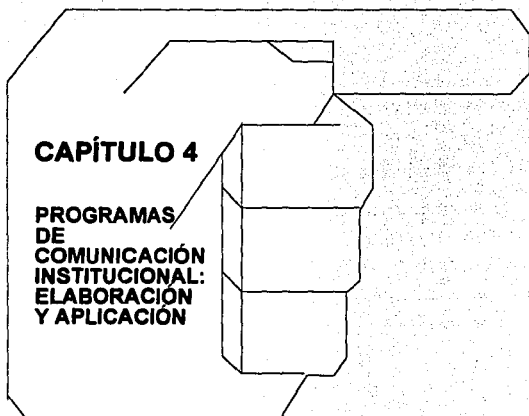
referimos a los distintos tipos de aplicaciones como los formatos de papelería que se usan en la empresa, folletos, catálogos, memorias, sobres, etc., que bien pueden usar el logotipo en proporción o el símbolo, con el fin de proyectar más a la empresa por medio del logotipo o el símbolo que se utilice.

También se pueden emplear en la señalización tanto interna como externa, en los productos o envases que maneje la organización. Por otra parte estos elementos de alguna forma deberán ser armónicos con el diseño arquitectónico de la empresa, por decir algo, el color que se use para pintar interiores y exteriores de las oficinas y plantas, se recomienda que se combine con el color que se usa para el logotipo y símbolo.

Utilizando sistemáticamente todos estos elementos básicos que sirven como medios de identificación visual para la empresa, se integra un conjunto de identidad visual adecuado. Recordemos que ésta deberá tener una fuerte y funcional cultura corporativa, ya que de lo contrario, se corre el riesgo de implementar un programa de identidad que en poco tiempo ya no funcionará.

Con este punto se concluye el capítulo referente a la identificación del individuo con todo lo que es la empresa con la que colabora, en función de lo que es la Identidad Corporativa, su imagen y su cultura. Todos estos elementos clave para que los integrantes de la empresa encuentren altos grados de motivación e identificación que les permitan sentirse parte

importante del lugar donde trabajan, es decir, que lo sientan suyo y por esos mismos motivos contribuyan a su mejoramiento, por medio de su esfuerzo y participación.



4.- PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL: ELABORACIÓN Y APLICACIÓN

El capítulo que nos ocupará en adelante, corresponde a la última parte de la presente tesis, se ha dividido en dos segmentos, el primero consta de una explicación general acerca del proceso de las Relaciones Públicas o Comunicación Organizacional, que se integra por la conocida fórmula I.A.C.E. (Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación).

El segundo segmento se dedica a la elaboración de los planes, programas y campañas de comunicación para una empresa dada y que es el objeto del presente capítulo, además de comprender la importancia que todo esto reviste para los públicos internos, la cual se ha visto, es muy positiva en todo sentido para el mejor desenvolvimiento de los trabajadores de una organización.

Si bien hasta ahora se han desarrollado diversos temas relacionados con el individuo en su papel de miembro de una empresa -tales como la importancia que éste reviste como ser humano, como empleado, la importancia de comunicarse con él, la identificación con su lugar de trabajo,

etc.-, es el momento de adentrarnos a las formas más precisas y concretas de poner en práctica todos esos principios y bases fundamentales, para lograr la optimización de relaciones entre organización e individuo.

Como se ha visto, esas relaciones se conforman por varios aspectos que van desde lo personal hasta lo organizacional.

Antes de comenzar con el desarrollo de los puntos citados arriba, se desea señalar y dejar claro algunos aspectos importantes que se presentaron durante la investigación de la bibliografía, para la realización del capítulo y en particular de las obras e información que abarcan todo lo relacionado a los planes, programas y campañas de comunicación institucional.

En primer lugar, a pesar de que el diseño y aplicación de planes de comunicación son la parte más importante de la Comunicación Organizacional, pues en ellos se concretizan todas las investigaciones, estrategias y decisiones, este tema es escasamente abordado por los investigadores de la C.O.

Existe una gran falta de textos afines al tema, los pocos que se encuentran disponibles, no cuentan con un desarrollo teórico y práctico lo suficientemente amplio, que ayuden a conocer y estudiar más este importante campo de la comunicación.

En segundo lugar debido a la falta de información, se han considerado -para

el desarrollo del punto- algunos autores que manejan temas relacionados con la comunicación en las empresas, pero que no precisamente hablan de los planes de comunicación institucional. De alguna manera, sus aportaciones han contribuido para complementar la poca información existente acerca de los puntos en cuestión.

De esta forma, es como se ha hecho un esfuerzo por relacionar la información encontrada específicamente sobre el tema, con las aportaciones de autores como Goldhaber, Ríos Szalay y Muriel y Rota, además de las aportaciones propias. Todo ello con el fin de abordar de modo más completo el asunto y cumplir con el objetivo deseado, explicar la elaboración y aplicación de los programas de comunicación institucional.

4.1 EL PROCESO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

" La práctica organizada es el esfuerzo común hacia la adaptación armoniosa de la institución a sus públicos. Entre otras cosas, esa adaptación requiere el intercambio de opiniones y de información. Y en la compleja sociedad moderna ello no se produce espontáneamente, sino que ha de ser planeado y ejecutado... ". (97)

Estas son las palabras que utilizan los autores clásicos de las R.P. Cutlip y

(97) CUTLIP y CENTER. Relaciones Públicas. Madrid, Ediciones RIALP, 1961.

Center, con las que brevemente nos dan a entender lo que sería un proceso de optimización de relaciones institución-públicos.

Otro autor en obra más reciente, como Marston, describe el proceso en una fórmula conocida como I.A.C.E., la cual consiste en el seguimiento a considerar por los profesionales de las Relaciones Públicas para la resolución de problemas de comunicación en las empresas.

Esta fórmula consiste en cuatro etapas importantes, la investigación, que es la base para detectar el problema existente a resolver, ésta incluye el investigar todos los detalles del problema y de la empresa en sí. En seguida viene la acción que no es otra cosa más que conocer sobre hechos reales el problema; a continuación se presenta la etapa de la comunicación la cual se encarga de poner en práctica las estrategias de ésta que ayudarán a resolver la problemática y por último, la evaluación, ésta se encargará de ver los resultados de todo lo anterior y confirmar en qué medida se resolvió el conflicto por medio de la intervención de las Relaciones Públicas.

4.1.1 La Investigación

La investigación constituye un pilar importantísimo para llegar a la elaboración de programas de comunicación, sin ella es muy arriesgado realizar un buen plan o programa ya que sólo se contaría con suposiciones o simples "corazonadas".

La investigación cuando se lleva a cabo, aporta valiosa información para detectar los problemas de la empresa y prevenirlos. Suele ocurrir, y esto no es nada nuevo, que la gente ante situaciones de conflicto no procede a realizar una investigación al menos rápida y general, actúa sin tener previo conocimiento de los problemas, lo que conduce a tomar decisiones que en la mayoría de los casos conducen al fracaso.

Dentro y fuera del ámbito organizacional es el fundamento esencial para contar con elementos que nos permitirán seleccionar el camino adecuado hacia la solución y prevención de problemas.

4.1.2 Tipos de Información que se Obtienen a través de la Investigación

Existe gran variedad de información que se puede adquirir a partir de la investigación social y dentro del ámbito organizacional, incluye los siguientes aspectos:

- * Información referente al medio ambiente externo a la empresa.
- * Información de la misma institución.
- * Información de los diversos públicos de la organización.
- * Información sobre la naturaleza de la relación de la institución con cada uno de sus públicos.

- * Información en relación a la imagen de la empresa. (98)

Los tipos de información citados corresponden a algunos de los puntos que se han venido desarrollando en el presente trabajo, por lo cual se considera omitir su explicación en este punto, tomando en cuenta su claro entendimiento líneas atrás.

Ahora bien, la investigación como parte integral de un proceso, se lleva a cabo a través de varias fases que nos permiten describir, explicar y predecir aspectos de una realidad.

En seguida se explicarán estas etapas que conforman una verdadera investigación, para ello nos hemos basado en la obra: Comunicación Institucional de las autoras Ma. Luisa Muriel y Gilda Rota.

4.1.3 Fases de la Investigación

Definición del Problema a Investigar:

La definición correcta del problema a investigar va a sustentar la importancia de la investigación, así en primera instancia, debe especificar cuál es el conflicto, qué públicos son los involucrados y cuáles serán los objetivos a alcanzar para solucionar la problemática.

(98) MURIEL y ROTA. Op. cit. p. 111.

Sin una adecuada definición del problema, se puede caer en el error de permitir que el verdadero conflicto ocasione otros más y esto podría poner en peligro la estabilidad de la organización.

En este sentido es conveniente esclarecer al máximo el origen del conflicto para atacarlo directamente y con posibilidades de resolver alguna otra situación consecuencia del mismo.

Búsqueda de Información sobre el Problema:

Es la recolección de la información que contenga la mayor cantidad de datos posibles que faciliten la solución del problema. Esta información da cuenta de aspectos importantes de la empresa, las características de sus públicos, la imagen de la empresa, los antecedentes de otros problemas, etc. Toda esta información sirve para estudiar con más detalle todo lo concerniente al asunto en cuestión.

Dentro de esta búsqueda de datos se incluye el recurrir a la investigación documental o a los textos literarios que se relacionan con el conflicto que se está investigando.

Delimitación del Alcance del Estudio a Realizar:

Esta delimitación posibilita el hecho de contar con expectativas con relación a lo que se espera de los resultados. No es lo mismo tomar decisiones

basadas en estudios superfluos, que basarse en investigaciones efectuadas con profundidad y veracidad.

Diseño de la Investigación:

Por diseño de la investigación se entiende, el método a utilizar para llevarla a cabo directamente con los públicos involucrados. Puede ser por medio de métodos formales o informales, todo depende de la naturaleza y complejidad del problema. Los instrumentos a emplear son variados: encuestas, análisis de contenido, entrevistas, etc.; y sus formas de medición: cualitativas, cuantitativas o ambas.

Levantamiento de Datos:

Este punto en el proceso de la investigación, consiste en poner en función el método seleccionado con anterioridad, es decir, en este momento se recogen los datos necesarios dentro del campo de estudio, se aplican las encuestas, se realizan las entrevistas, etc. Esta fase es muy importante porque de los resultados obtenidos dependerán las decisiones que se tomen.

El levantamiento de datos debe efectuarse con mucho cuidado, evitando la falsificación de datos, su omisión o aumento. En el caso que nos ocupa, la investigación dentro de una organización deberá estar en mano de personal capacitado, con pleno conocimiento de la importancia que reviste su trabajo

y aún más, de la información que se va a recabar.

Codificación, Procesamiento y Análisis de Datos:

Una vez obtenida en su totalidad la información, por medio del levantamiento de datos, se procede a la codificación, esto implica el convertirla a un código que facilitará su procesamiento. Se codifica asignándole valores, generalmente son numéricos; el procesamiento de datos es el manejo de los mismos ya codificados para facilitar su mejor análisis.

Esta fase permite a los encargados de tomar las decisiones, el decidir con certeza, principalmente porque se le muestran los resultados de la investigación en perfecto orden y así no le proporcionan todo un mundo de información del cual no se podría decidir sobre la solución del conflicto.

Elaboración del Informe con Resultados y Conclusiones:

Esta etapa final de la investigación es muy importante, es el momento de presentar el informe completo de los resultados obtenidos, además de las conclusiones derivadas de los mismos. La presentación del informe final deberá elaborarse con claridad y ser concreto, ello facilitará la eficiente toma de decisiones.

Por otra parte, el informe deberá incluir la definición, fundamentación y

explicación del problema, asimismo expresar la metodología que se empleó, lo que permitirá una clara visión de los elementos que conformaron la investigación. Lógicamente a futuro será una valiosa fuente de información.

Hasta aquí se termina la fase de investigación, como se ha visto, no es nada sencillo efectuar una labor de investigación sobre todo cuando se desea obtener resultados que permitan la toma de decisiones apropiadas.

Es conveniente enfatizar que, cualquier tipo de investigación que se realice, debe tomar en cuenta las características particulares del problema a estudiar, así como de los públicos afectados. Aunque el conflicto sea el mismo en dos o más empresas, éstas no son iguales, por ello hay que diseñar un tipo de investigación acorde a la naturaleza de la organización.

4.1.4 Métodos de Investigación Social en Comunicación Organizacional

Se explicarán ahora algunos de los métodos más importantes y de mayor uso para realizar investigación intra-institucional.

Los métodos de acuerdo a varios autores del área organizacional, como Goldhaber, Cutlip y Center o Muriel y Rota, se clasifican en formales e informales. Se comenzará con los informales debido a su menor importancia para terminar con los de mayor importancia.

MÉTODOS INFORMALES.- Anteriormente no se contaba con los instrumentos de precisión que hoy se conocen para investigar alguna cuestión. En ese entonces se recurría a medios imprecisos y subjetivos para recabar la información que se necesitaba.

A estos métodos o formas en la actualidad se les reconoce como métodos informales, éstos incluyen:

a) *Contactos Personales con los Diversos Públicos:*

" La mejor forma de descubrir y apreciar las tendencias prevalecientes en una comunidad, es la de moverse libremente entre las personas de diversas clases y condiciones ". (99)

De lo anterior se comprende que el contacto personal con los públicos permite obtener información en concreto y de manera rápida.

b) *Tribunal de Asesoramiento:*

Conocido también como panel de asesores, en éste se reúnen un conjunto de expertos o personas involucradas en determinado tema.

Colaboran brindando sus puntos de vista que pueden ayudar a la solución del problema de la empresa en cuestión.

(99) BRYCE, Lord. En: Cutlip y Center. Op. cit. p. 152.

c) *Análisis de Correo:*

El análisis de correspondencia de una organización, es una fuente importante de información, tanto de la correspondencia que llega como de la que egresa de la institución. La información que ingresa a la empresa permite conocer las opiniones de los públicos -en su mayoría externos- así se detectan puntos a favor o en contra de la organización.

La forma de analizar esta información es por medio del análisis de contenido.

d) *Buzón de Sugerencias:*

En el buzón que la institución designe, los miembros de la misma depositan sus sugerencias o inquietudes, se le debe dar un verdadero valor a la información obtenida de éste, de lo contrario los empleados jamás intentarán participar de esta forma con la empresa.

e) *Información sobre los Medios de Comunicación:*

Es importante considerar este método para recolectar información acerca de la institución. Los recortes de periódicos y revistas, proporcionan información sobre la organización. Actualmente, también se cuenta con los monitoreos de radio y televisión, la información que de éstos se obtiene dan muestra de la opinión pública que se tiene con relación a la empresa. Además orienta a ésta acerca de los competidores existentes dentro de su ramo comercial.

MÉTODOS FORMALES.- Los métodos formales dentro de la investigación social, se caracterizan por su objetividad. Fundamentalmente se basan en el análisis de encuestas y sondeos de opinión de una determinada muestra que representa a la totalidad del público a investigar.

a) *Encuesta o Sondeo de Opinión:*

De acuerdo a los señalamientos de las autoras Muriel y Rota, la encuesta es un procedimiento de investigación, basado en la aplicación de un cuestionario, a una muestra de la población a investigar. De la encuesta se obtienen datos más precisos con relación a algún problema o fenómeno que es el que se estudia. Ahora bien, en la encuesta o sondeo de opinión, el instrumento a utilizar es un cuestionario previamente elaborado.

Una vez aplicado el cuestionario en forma adecuada y por medio de las personas capacitadas para ello, se procede a la tabulación y análisis de toda la información obtenida.

b) *Análisis de Contenido:*

" El análisis de contenido es una técnica que permite la descripción objetiva y sistemática del material que se obtiene por medio de la comunicación verbal o escrita. Su finalidad es la de permitir que el material procedente de diversas fuentes pueda ser analizado, interpretado y

comparado en términos de algún denominador común".

(100)

Para fines de la comunicación institucional, el análisis de contenido se emplea para analizar los medios de comunicación, sean impresos o electrónicos. En tal análisis se conoce y estudia lo que se piensa y se dice acerca de la organización en cuestión, es decir, lo que se difunde a favor o en contra de la misma. Por otra parte, también se utiliza para analizar entrevistas realizadas con el fin de precisar opiniones o actitudes con relación a un problema específico de la empresa.

Para finalizar con la explicación de los métodos formales y con ello el punto relacionado a la investigación social en C.O., se estudiarán las características del último método formal, el análisis de redes.

c) *Análisis de Redes:*

Este análisis funciona para identificar la estructura de comunicación de una organización dada. Se basa en el análisis de los patrones y flujos de comunicación existentes y su fin es determinar la naturaleza de dichos flujos (descendente, ascendente u horizontal) y la forma en que se relacionan dentro de toda la estructura de comunicación.

El análisis de redes puede realizarse a través de los resultados de la aplicación de encuestas diseñadas para tal situación. Generalmente

(100) MURIEL y ROTA. Op. cit. p. 136.

éste es empleado con frecuencia por muchas organizaciones que cuentan con áreas de comunicación organizacional. En este sentido, sería importante saber si tales investigaciones en realidad solucionan los problemas de comunicación que se presentan en las diversas empresas.

Finalmente, es conveniente enfatizar que la investigación aplicada correctamente sea a nivel formal o informal, es una valiosa fuente para obtener datos que nos permitirán tomar decisiones acertadas para la obtención de procesos de comunicación óptimos dentro de las organizaciones.

El siguiente apartado hace referencia al punto consecuente a la etapa de la investigación, es decir, la fase de planeación como parte del proceso de las Relaciones Públicas.

4.1.5 La Planeación en la Comunicación Institucional

Este es un punto de suma importancia en el proceso de las R.P., debido a que en él se toman decisiones esenciales para la resolución de problemas. Lógicamente estas determinaciones se fundamentan en los datos obtenidos por medio de la investigación realizada con anterioridad.

Lo que a continuación se estudiará está basado en la obra: Comunicación Institucional.

La planeación es la etapa en la que se revisarán las diferentes alternativas para solucionar el conflicto existente en la empresa. Se planifican las acciones que han de llevarse a cabo así como los medios a utilizar y los tiempos para efectuarlas.

Precisemos un poco más lo que es la planeación dentro del ámbito que nos ocupa.

4.1.6 Concepto

" La planificación de la comunicación consiste en una actividad encaminada a lograr la racionalización de las operaciones que se pretenden llevar a cabo con el fin de obtener un propósito determinado de comunicación; implica la ejecución propositiva de una serie de actitudes predeterminadas para llegar a afectar a los receptores o públicos ". (101)

Como se señaló líneas atrás y de acuerdo a la definición citada, las actividades tendientes a lograr la racionalización de operaciones y conseguir su propósito, se desprenden de los objetivos planteados durante la investigación.

Puede ocurrir que éstos se modifiquen o permanezcan igual, no obstante es muy importante que dichos objetivos, -en la fase de planeación-, queden perfectamente especificados, ya que de esto dependerá el éxito o fracaso

(101) *Ibid.* p. 164.

de las decisiones que se tomen.

4.1.6.1 Tipos de Planificación de la Comunicación Institucional

Existen dos tipos o niveles de planificación en cuanto a comunicación institucional se refiere. El primero se da a nivel macrosistema, lo que representa a la nación. También se le llama comunicación gubernamental.

El segundo nivel se encuentra constituido por lo que es la comunicación institucional y ésta es más específica.

Para el trabajo que nos ocupa, se profundizará en el nivel de la comunicación institucional, pero antes se hace notar que la planificación de la comunicación gubernamental, también es importante, en este sentido se está de acuerdo con las autoras Muriel y Rota, en cuanto que la planificación debería darse en los dos niveles, de tal forma que uno y otro se complementen para lograr un mejor desarrollo integrador de la nación, en este caso de México.

Por tal razón es conveniente que las empresas en forma concreta planifiquen acertadamente su comunicación, la ejecuten y evalúen, pues ello permitirá que poco a poco se obtengan logros que engloben a todo el país.

4.1.6.2 La Planificación a Nivel Institucional

De acuerdo con Muriel y Rota, la planificación de la comunicación institucional, abarca un conjunto de elementos que permiten que la planeación se desarrolle correctamente. Estos componentes son los siguientes: metas, objetivos, estrategias, tácticas, planes y programas.

METAS.- Son los logros a largo plazo que se requieren alcanzar. Se caracterizan por su fin que es general y se convierten en específicas por medio de los objetivos que de ella se derivan.

OBJETIVOS.- Se definen como los logros a corto plazo que la institución y el sistema de comunicación desean alcanzar. Estos sí son específicos y sí pueden ser cuantificables.

ESTRATEGIAS.- Son las alternativas a operar previamente seleccionadas, las cuales van a permitir alcanzar metas y objetivos de la comunicación institucional. Las estrategias son de forma más clara, toda la secuencia ordenada de acciones de índole comunicativa, que se llevan a cabo para lograr los propósitos deseados.

TÁCTICAS.- Forman parte de las estrategias, son los componentes de las mismas, es decir, son las acciones más concretas que van a realizarse.

PLANES.- Son el resultado final del proceso de planificación, en éste se desarrollan cada uno de los conceptos anteriores. Además de especificar los riesgos, beneficios, costos, etc. dentro del proyecto.

El último de los componentes de la planificación de la comunicación institucional, son los programas. Cabe señalar que además de programas existen también las campañas de comunicación, ambos se ubican dentro de lo que son los planes.

Debido a la importancia de los diferentes tipos de planes de comunicación, se ha reservado un espacio especial para la explicación de cada uno de los tipos de planes arriba mencionados, motivo por el cual se remite al lector a la parte final del capítulo.

Concluiremos la etapa de la planificación de la comunicación, considerando la importancia de los públicos internos de la organización, con relación a dicha fase. Al llegar el momento de planear las acciones que conducen a la solución del problema existente, es de vital importancia que el o los encargados de la planificación tomen muy en cuenta que el inicio de las estrategias debe comenzar con el público interno.

Como se ha enfatizado, es preciso que las relaciones con el público interno se encuentren en un nivel óptimo para poder continuar con las relaciones externas.

Dado el caso, que el conflicto sea a nivel externo y no interno, de cualquier forma es conveniente dar a conocer a los miembros de la empresa el plan a llevarse a cabo. Se considera así, porque en gran parte los públicos internos tienen una vinculación con los externos y para dar un mayor apoyo con el fin de arreglar el conflicto, se requiere del conocimiento de la situación por parte de los integrantes de la empresa.

4.1.7 La Comunicación. Su Implementación Institucional

La implementación de la comunicación es la fase siguiente a la planeación, en ella se ponen en práctica las acciones determinadas para ejecutar los planes de comunicación de la organización. En otras palabras, la implementación significa estructurar y difundir los mensajes a través de una adecuada selección de medios de acuerdo a las características del mensaje y del público a quien se dirige.

En este caso es la misma institución la encargada de llevar a cabo esta fase, por medio de sus sistemas de comunicación. Esta labor se realiza de forma coordinada con el departamento de comunicación o staff, para ejecutar las acciones con el fin de lograr la consecución de los objetivos que se ha fijado la organización y mejorar las relaciones del público específico,

para el que se diseñaron los planes de comunicación.

La implementación de la comunicación, permite poner más activo el proceso de comunicación, tal como se vio en el capítulo 2. Es en este momento cuando el receptor como el emisor se convierten en puntos estratégicos dentro de dicho proceso. Esta relación surgirá a través de la emisión y recepción de los mensajes que conformarán la parte esencial de los planes de comunicación institucional.

En relación al punto importante de la presente tesis, que es la importancia del público interno para la Comunicación Organizacional, es primordial conocer sus características específicas y sus necesidades, antes de implementar las estrategias de comunicación. Así por ejemplo, si nos encontramos con un público interno de nivel educativo bajo, habrá que considerar que los mensajes que se le van a enviar, utilicen un lenguaje acorde a su nivel, evitando al máximo confundirlo con términos complejos que en lugar de interesarlo e involucrarlo en el proceso comunicativo, provoquen su alejamiento; y como consecuencia, el fracaso de la implementación del programa de comunicación.

4.1.7.1 Importancia del Mensaje para una Comunicación Efectiva

Implementar la comunicación institucional, no significa únicamente poner en marcha estrategias seleccionadas en la etapa de la planificación o planeación. Su importancia va más allá de la simple ejecución de

actividades. Es así como el principal objetivo, que es la difusión de mensajes toma su lugar, ya que son éstos los que van a cambiar y a modificar conductas y comportamientos del público o públicos a quienes se dirigen.

La tarea del Comunicólogo Organizacional en este momento, es un gran reto, ya que el éxito o fracaso de la implementación, dependerá de lo acertado de la estructuración de los mensajes a difundir. Asimismo, de la correcta selección de medios o canales para enviar los mensajes a sus receptores.

Debido a que el mensaje es la base fundamental de esta etapa, se retoman algunas consideraciones importantes para su elaboración y provocar así el impacto deseado sobre el público específico.

4.1.7.2 Propósito de los Mensajes

Todo mensaje obedece a un propósito, a un por qué, es decir, al enviar un mensaje de antemano el emisor tiene un fin que conseguir, ya sea cambiar una actitud, provocar una integración, compartir una opinión, etc., ese es el propósito del mensaje. En el caso de la comunicación interna, se persigue la optimización de objetivos y políticas de la empresa.

Se han descubierto diversas funciones de los mensajes de comunicación, sin embargo, muchos investigadores del área organizacional, han coincidido

en varios de ellos. Para los fines de la presente, se retoman las razones o funciones del flujo de mensajes que Redding (1967) proporcionó.

Estas razones son: tarea, mantenimiento y humanos. (102)

- 1.- **LOS MENSAJES DE TAREA:** se relacionan directamente con todas las actividades que son de gran interés para la organización. Esto significa que son los mensajes donde se solicitan las mejoras productivas: elevar las ventas, dar calidad en el servicio, informar sobre la manera de realizar el trabajo, sobre los objetivos a lograr, etc. Es todo aquello que la organización desea logren sus integrantes.
- 2.- **LOS MENSAJES DE MANTENIMIENTO:** permiten a la empresa continuar con vida, esto quiere decir, que este tipo de mensajes tienden a integrar a los miembros de la empresa para que ésta permanezca como tal. Esto es en el sentido de hacer más productiva a la misma, más no son de integración personal.
- 3.- **LOS MENSAJES HUMANOS:** están dirigidos a los individuos que conforman la organización, es decir, su público interno. Este tipo de mensajes se relacionan con las actitudes, satisfacción y realización del empleado. De ahí el concepto de mensajes humanos, es conveniente enfatizar que si no se generan mensajes de este tipo al interior de las organizaciones, se presentarán problemas serios.

(102) REDDING. En: Goldhaber. Com. Org., p. 129.

Recordemos lo visto en el capítulo donde se habló de la importancia del individuo como ser humano dentro de la empresa.

En general, éstas son las razones principales de la difusión de mensajes institucionales. Ahora bien, la práctica de la comunicación organizacional no debe limitarse a una u otra razón o propósito del mensaje. Como estos tres aspectos se dan dentro de la empresa, es necesario que los tres sean tomados en cuenta en la implementación de la comunicación. Probablemente alguno de ellos se presente con una problemática mayor, en este caso se atacará con más fuerza, pero sin olvidarse de los demás. Por ejemplo, una organización podrá contar con relaciones interpersonales óptimas, pero en lo que se refiere a las metas organizacionales específicas, se sufre de una baja considerable.

En este caso se atacan dentro del programa de comunicación con las estrategias tendientes a reforzar la actitud y comportamiento hacia un mejor desempeño de funciones, contribuyendo a alcanzar tales propósitos.

Además de considerar el propósito para el que se crea el mensaje, también hay que tomar en cuenta que éste debe enviarse con oportunidad, esto permite un mayor impacto en el receptor. Por ejemplo, un mensaje que es canalizado después de presentarse el hecho por el que se emitió ya no tendrá el mismo resultado.

Si una empresa ha decidido incrementar sus salarios, pero los empleados

aún sin saberlo ya han recibido su aumento y hasta después les llega la notificación de esto, lógicamente ese aumento será bien recibido, pero no en la forma deseada como se esperaba si la noticia hubiera llegado antes de la acción concreta.

Por otra parte, se debe buscar siempre que el mensaje tenga una respuesta, esta retroalimentación es muy importante para el emisor, pues en ella se ve el efecto de su comunicado y esto le permitirá evaluar si alcanzó o no su objetivo.

Por último, es conveniente dentro del mensaje, enfatizar en los aspectos de mayor interés para el público. Este es un punto a tomar muy en cuenta, en muchas ocasiones el mensaje central sólo se menciona una vez y se rodea a éste de otras ideas secundarias, cuando debiera ser lo contrario, es decir, remarcar lo importante para mayor y mejor captación, provocando así una respuesta inmediata.

Estas han sido algunas de las consideraciones más relevantes para el diseño de mensajes, existen más, pero aquí no se trata de proporcionar todo un listado, más bien de rescatar los aspectos más importantes y más comunes para aplicarlos en la práctica de la comunicación institucional.

4.1.7.3 Selección de Medios

El área de comunicación institucional, tiene la capacidad de seleccionar

entre muchos medios de comunicación, el más adecuado para la emisión de mensajes. En este caso, igualmente el medio a utilizar dependerá de las características del mensaje y del público al que se dirige éste, además de los recursos económicos con los que cuente la organización.

A esta selección de medios, se le conoce también como: "*estrategia de medios*".

Cuando en la selección se determina que se emplearán dos o más medios deberá especificarse cuál será el principal y cuáles los complementarios. Cabe señalar que antes de seleccionar el o los medios de comunicación es recomendable conocer todas las características de cada uno. Ello facilita su conocimiento y permite determinar cuál medio es el más idóneo para que el mensaje tenga mayor impacto en su receptor. No obstante, el resultado de toda la implementación de la comunicación se evaluará para saber si fue positiva o negativa para la empresa, independientemente del canal seleccionado en la estrategia de medios.

Existen diversos medios entre los cuales se pueden seleccionar los más adecuados para difundir los mensajes. A continuación se presentan los canales de comunicación más usuales y adecuados para una organización.

4.1.7.4 Medios de Comunicación en las Organizaciones

Diversos autores de temas organizacionales, como Goldhaber o Muriel y

Rota, hacen una clasificación de los distintos medios o canales de comunicación. Ellos coinciden en que existen medios que requieren de cierta tecnología para su funcionamiento; por otro lado, se encuentran los medios directos, que son aquellos que funcionan a través del contacto directo entre el emisor y el receptor.

MEDIOS MEDIATIZADOS:

LA RADIO.- Es un medio impersonal, utilizado en todo el mundo, emplea la palabra hablada y su lenguaje se conforma por sonidos. Su función es la de entretener, educar e informar; es de gran acceso para la población.

LA TELEVISIÓN.- Es otro de los medios más utilizados por los individuos, combina la palabra hablada y escrita con la imagen. Este medio provoca controversia, ya que se ha visto disminuye la comunicación interpersonal entre quienes ven la T.V. juntos: familia, amigos, etc. Su función dependerá del uso que se haga de este medio, así puede informar, educar, entretener e incluso llega a ser enajenante.

EL TELÉFONO.- Es empleado por cualquier empresa, posee rapidez para el envío y recepción de mensajes de forma individual. Con él se obtiene retroalimentación inmediata. Su costo es bajo en comparación con los medios anteriores.

EL FAX.- Este medio envía mensajes escritos breves o amplios, es rápido en su funcionamiento y posee la característica de transmitir señales desde un punto distante hasta el lugar donde se desea. En la actualidad, el fax es un medio utilizado por gran cantidad de empresas y con grandes beneficios.

EL CORREO ELECTRÓNICO.- Enlaza diferentes lugares, incluso distintos países, su función consiste en enviar mensajes desde una computadora a toda una red de terminales. También transmite video textos.

En cuanto a los medios electrónicos, se han descrito algunos de los más empleados en las organizaciones, como se señaló atrás, la selección de cualquiera de ellos irá en función del objetivo a alcanzar, de las características del receptor y de los recursos financieros con los que cuente la empresa que los empleará.

Dentro de los medios mediatizados se encuentran los canales escritos, los que se procede a explicar.

PERIÓDICOS INSTITUCIONALES.- Poseen características semejantes a la revista interna, despliega información relacionada en forma semanal, mensual o bimestral.

REVISTAS.- Este es un medio muy importante para la organización. La información que puede contener incluye una gran variedad de temas, objetivos, planes o políticas de la empresa; noticias relevantes, programas de desarrollo personal, información sobre nuevos productos de la organización, etc. Este medio además de llegar al público interno de la institución, también puede abarcar al externo y es más fácil de leer que un periódico, debido a su diseño que es más versátil y manejable.

Tanto el periódico como la revista interna, requieren de un buen diseño editorial para atraer un poco más a su público y de esta forma poder cumplir con su función de informar e integrar a los individuos.

Por otra parte, son una buena opción para propiciar la participación del personal en la elaboración de éstos y así contar con material de su agrado. Entre otras cosas deberá contener información verídica y oportuna, elementos clave para su mejor uso.

Todo esto contribuirá a que el personal de la organización esté al día sobre los sucesos dados en la empresa, además de generar un estado de integración entre todos los miembros.

MANUALES INSTITUCIONALES.- Otro de los medios importantes para toda organización son los manuales, entre los cuales existen el de inducción, de planeación de puestos, etc. Se podría hablar de que éstos representan los primeros contactos acerca de lo que es y cómo funciona la empresa a la que se pertenece. Son indispensables para toda institución ya que son un importante instrumento de conocimiento para desempeñar mejor la función asignada. Su diseño y lenguaje debe ser accesible para su mejor comprensión.

FOLLETOS.- Son un medio impreso de alcance intermedio, se dirige a diferentes públicos con fines específicos, pueden contener información general o especializada de la empresa o de los productos o servicios que se manejan en ella.

CARTAS.- Son un medio de corto alcance pero con objetivos diversos: felicitar a algún empleado, reconocer la labor de algún individuo, informar sobre un nuevo ascenso de puesto, etc. Permite más el contacto entre los miembros de la organización, es de bajo costo y propicia la retroalimentación.

TABLERO INFORMATIVO.- Representa un medio de comunicación sencillo,

se ubica en lugares de mucha afluencia dentro de la institución, contiene mensajes breves y sencillos, su impacto dependerá de su diseño y de la distribución de su contenido. Es muy importante que este medio sea renovado con cierta frecuencia.

Como se puede apreciar, son muchos los medios de comunicación que se pueden emplear en una institución. Estos adquieren gran importancia porque fomentan el contacto y la integración entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

Desafortunadamente en nuestro país no todas las empresas cuentan con ellos y además de que existe la problemática del alto índice de analfabetismo en que se encuentra la población, lo cual no le permite el acceso a estos medios escritos. No obstante, es urgente que las organizaciones cuenten con algunos de ellos ya que permiten involucrar más a todos sus miembros mediante la emisión y recepción de mensajes.

Muchas veces no es posible establecer comunicación directa con todos los individuos de la empresa, por lo que conviene contar con medios que de alguna forma propicien el establecimiento de más y mejores relaciones organizacionales.

MEDIOS DIRECTOS:

Estos medios consideran el uso de la comunicación interpersonal, como ya se mencionó se basan en la capacidad y habilidad del individuo para comunicarse.

Ya que dentro de las instituciones se desenvuelven individuos con la capacidad para relacionarse con los demás, es lógico suponer que la comunicación debiera ser cara a cara y sin barreras, más esto no es así.

Existen tantas actividades por realizar que al mismo tiempo no permiten el contacto directo y continuo entre los integrantes de la organización, sin embargo, a veces es necesario establecer puntos de contacto directo por diversos motivos: entrevistas de trabajo, juntas para tratar asuntos de la empresa, conferencias, reuniones de carácter formal, etc.

De acuerdo con Muriel y Rota, la comunicación interpersonal se da en dos niveles: organizado o formal y espontáneo o informal. (103)

En seguida se explicarán los principales medios directos empleados en las organizaciones.

(103) MURIEL y ROTA. Op. cit. p. 227.

ENTREVISTAS.- Propician la interacción personal con la intención de obtener información determinada, permiten la retroalimentación inmediata. Es muy recomendable conceder entrevistas cuando se solicitan en forma individual.

JUNTAS.- Este medio involucra a varias personas al mismo tiempo, se recomienda delimitar los objetivos a tratar antes de llevarse a cabo. Son de carácter informativo y para tomar decisiones, en tanto que la retroalimentación es rápida.

CONFERENCIAS Y DISCURSOS.- Su objetivo es el de informar con relación a un tema específico, propicia la interacción grupal y la participación de los receptores.

Con la presentación y explicación de los medios más empleados en las empresas, para la implementación de la comunicación, nos damos cuenta de que en realidad sí existen los instrumentos necesarios para poner en marcha los procesos de comunicación interna. Se trate de empresas grandes, medianas o pequeñas, siempre habrá un medio o canal que se ajuste perfectamente a sus necesidades y recursos.

Como se señaló con anterioridad, no importa tanto el medio, lo que importa es el contenido del mensaje y el buen uso del canal seleccionado, así por ejemplo, alguna empresa podría seleccionar la televisión para anunciar su

producto, pero el mensaje emitido podría ser un fracaso. Así entonces, de qué serviría hacer uso de este medio para anunciarse por la T.V.

Por otro lado, una institución al tratar de integrar a su personal, emplea el medio de realizar reuniones periódicas, las cuales son un medio directo y de bajo costo que ofrece resultados positivos.

Con los ejemplos anteriores, sólo se ha tratado de hacer notar que el medio seleccionado tendrá éxito o no, en función del diseño correcto del mensaje y de la buena utilización del canal.

Puntalicemos algunas consideraciones importantes para la implementación de la comunicación institucional.

- 1.- Antes de diseñar los mensajes y seleccionar los medios, habrá que definir claramente los objetivos a lograr, además de especificaciones para cada medio elegido, por ejemplo, con la revista interna se logrará reforzar la imagen institucional y con las reuniones periódicas se integrará más al personal, etc. Cada medio de comunicación contará con su objetivo específico.
- 2.- Toma muy en cuenta las características del público receptor, sea interno o externo. Ello nos permitirá determinar el uso del medio, así como sus contenidos.

- 3.- La institución debe fomentar la participación de sus miembros para la elaboración de sus publicaciones internas con respecto a su contenido -periódico, revista, boletín informativo, etc.-. La participación es un motivador muy importante para los empleados debido a que es una manera de integrarse a su medio y sentirse tomados en cuenta al difundir sus aportaciones.

El proceso de las relaciones públicas, en específico de la comunicación interna, finaliza con la fase de evaluación, es decir, con la determinación total de saber si los planes o programas llevados a cabo, proporcionaron los resultados esperados. La fase de evaluación, es el momento de saber si se falló o se logró el éxito al establecer y mejorar las relaciones organizacionales de forma óptima y con beneficio tanto para la organización en sí misma, como para los integrantes de la misma.

4.1.8 Evaluación de la Comunicación Institucional

Toda empresa que lleve a cabo un plan de comunicación interna, externa o ambas, requiere saber en qué medida dicho plan funcionó de acuerdo con los objetivos establecidos. En la práctica, la revisión de resultados finales no se realiza en muchas ocasiones, a pesar de que ésta proporciona datos muy importantes para la empresa en cuestión, saber si los objetivos propuestos se cumplieron y en qué grado, si funcionó o falló alguna estrategia y conocer las fallas que se presentaron, entre otros.

Al momento de realizar la evaluación de las comunicaciones internas, es conveniente delimitar la forma como se evaluarán, es decir, de manera conjunta o específica. La primera forma se relaciona con todo el sistema de comunicación existente en la organización, mientras que la segunda, aborda la comunicación dada en contextos más particulares dentro de la misma organización. (104)

La etapa de evaluación conlleva a realizar otra investigación para detectar el problema a resolver. Ahora bien, para finalizar el proceso de las relaciones públicas se requiere de nueva cuenta de la investigación pero ahora su función será la de evaluar todas las actividades ejecutadas para dar solución al problema inicial.

De esta forma se puede decir que:

" La investigación de evaluación pretende medir los efectos de un programa con referencia en las metas que se desean alcanzar, como un medio para contribuir al proceso subsecuente de toma de decisiones con respecto al programa y mejorarlo ". (105)

La definición anterior permite comprender con claridad la función de la evaluación, al mismo tiempo que nos acerca a una realidad urgente por considerar dentro del ámbito organizacional. De acuerdo a esto, todas las

(104) GOLDHABER. Op. cit.

(105) Citado por NOSNIK, Abraham, en: La Com. en las Organizaciones. Op. cit. p. 177.

empresas en general deben tomar muy en cuenta la necesidad de evaluar los resultados obtenidos de todas las acciones de comunicación efectuadas. Sólo de esta forma se sabrá si se tomaron las decisiones correctas para el buen funcionamiento de las organizaciones.

Se puede decir que la evaluación -en el caso que nos ocupa- es otra forma de retroalimentación a todas esas acciones que los empresarios junto con los profesionales de comunicación, han resuelto que se ejecuten con una visión hacia el logro de las metas generales y específicas de la organización.

4.1.8.1 Estructuras para la Evaluación de Sistemas de Comunicación Organizacional

De acuerdo a los estudios realizados por Howard Greenbaum en 1972, se proponen dos estructuras de evaluación para los sistemas de comunicación en las organizaciones, una estructura que engloba a todo el sistema de comunicación y una segunda que relaciona actividades de comunicación específicas. Cada una de ellas conocidas también como macroaspecto y microaspecto de la evaluación, respectivamente. (106)

1.- ESTRUCTURA DEL SISTEMA GLOBAL DE COMUNICACIÓN:

Para evaluar el sistema global de comunicación organizacional, se necesita contar con toda la información posible de los planes y

(106) GOLDHABER. Op. cit. pp. 325 y 326.

objetivos de la empresa, así como tener el conocimiento de las políticas de comunicación existentes. Lógicamente toda esta información ya se ha obtenido con la primera investigación realizada, no obstante es importante retomarla ya que con base en ella se evaluará la eficacia de la implementación de la comunicación.

Por otro lado, para evaluar correctamente el funcionamiento adecuado del sistema de comunicación, es preciso determinar si la organización ha proporcionado o no los elementos suficientes para desarrollar las acciones comunicativas, por ejemplo, si se proporcionó el material indicado, si los mensajes fueron los diseñados, si el medio seleccionado se empleó de acuerdo a las especificaciones, si el personal involucrado cumplió con sus funciones, etc.

El análisis de toda esta información obtenida permitirá una evaluación lo más precisa posible, para determinar si las actividades de comunicación de la organización son adecuadas o inadecuadas, suficientes o insuficientes y a su vez permitirá corregir errores presentados y mejorar lo que falló para que la empresa alcance sus metas comunicacionales deseadas.

2.- ESTRUCTURA ESPECÍFICA DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN:

La evaluación específica del sistema de comunicación, está enfocada a evaluar actividades individuales o particulares de comunicación.

Aquí también es requisito determinar las actividades de la comunicación que se han propuesto alcanzar. En este caso se analizan los criterios de ejecución así como a los responsables de dicha ejecución; por otra parte se analizan las instrucciones dadas para la realización de las actividades de comunicación.

Un ejemplo de este tipo de evaluación, sería el saber si un departamento de la empresa ha logrado establecer flujos de comunicación que permiten su mejor coordinación con los departamentos restantes.

Ahora bien, tanto en el macro como en el microaspecto de la evaluación, se emplean técnicas de recolección de datos, pueden ser cuestionarios, entrevistas, observaciones, entre otras.

Estas técnicas de recolección de datos y sus mediciones son las que permitirán determinar la medida de éxito o fracaso de los planes y programas de comunicación institucional. Además coadyuvan a encontrar errores específicos que más adelante se podrán corregir, incluso permitirán descubrir acciones inesperadas que serán de utilidad para el área de comunicación y para la organización en general.

Para finalizar con la última etapa del proceso de relaciones públicas, se considera importante que la evaluación del sistema de comunicación, sea

global o específica, debe evaluar también las actitudes, reacciones y opiniones de los miembros de la empresa, pues son en gran medida ellos los encargados de realizar muchas de las acciones planeadas. En este sentido, también es muy bueno considerar su retroalimentación en función de los resultados obtenidos.

No sólo es importante revisar las formas y contenidos, se requiere de la contribución de opiniones, ideas, sugerencias y más, propiciadas por el sistema de comunicación puesto en marcha. Es muy probable que los planes de comunicación sean un medio para el surgimiento de situaciones de integración y de información que originen a su vez propuestas nuevas y buenas para el mejoramiento de las relaciones de comunicación.

A continuación se pasará al punto donde se hablará de los diferentes planes de comunicación organizacional, que hasta el momento existen, lo que a continuación se estudiará es un factor muy importante para las empresas que deseen prosperar en lo referente a la comunicación institucional: los planes de comunicación.

Por sus características, éstos son un fuerte soporte para las organizaciones que los emplean, ya que aportan elementos que contribuyen a un mejor desarrollo de las mismas en varios aspectos. Mejora los niveles de comunicación, contribuyen a que la organización cuente con una identidad corporativa bien definida; integran y motivan a los miembros de la misma,

pueden ayudar a mejorar la calidad del trabajo, lo que en consecuencia beneficia a la misma empresa y al país en general.

4.1.8.2 Acerca de la Calidad en Comunicación

Actualmente es común hablar de calidad, productividad y competitividad dentro del ámbito empresarial. Pero, ¿realmente somos capaces de comprender con precisión lo que dichos conceptos significan?.

Hasta hace algún tiempo, no era tan difícil suponer lo que estas palabras significaban para la mayoría de la gente, hacer más con menos, atraer a más clientes, crear productos nuevos, etc.

En nuestro país, la calidad, productividad y competitividad han adquirido un significado y valor más preciso e importante. Las empresas han comenzado a involucrarse más en la implementación de estos conceptos dentro del ámbito organizacional.

Desafortunadamente este acercamiento con tales conceptos no surgió de las ideas y aplicaciones de nuestra gente, ha sido necesario retomar estas corrientes de pensamiento y formas de vida de otros países, como Japón. Un país que a pesar de su devastación en épocas de guerra, ha sabido recuperarse y triunfar como una nación en pleno desarrollo.

Del lejano oriente es de donde han surgido los grandes maestros de lo que

hoy conocemos como Control Total de Calidad (CTC), entre los que destacan W.E. Deming, J.Juran, K. Ishikawa, entre otros.

Dentro de una organización debe existir el CTC en todo sentido: servicio, producto, atención al cliente (usuario y empleado), además de la calidad en toda la red de comunicación que se da al interior de cualquier empresa y sobre todo la calidad personal.

Tal vez al hablar de Control Total de Calidad en la presente tesis, suene un poco ajeno al área de comunicación, sin embargo, no lo es; por el contrario, este concepto debe entenderse muy bien y aplicarse a cualquier área del conocimiento humano.

Si queremos hacer las cosas bien en todo lugar, es necesario hacerlas con calidad, pero ésta bien entendida, no mal interpretada como ha sucedido en muchas ocasiones. Y si de conceptos bien entendidos se habla, procedemos a comprender el CTC para mayor visualización de éste en el área de la Comunicación Organizacional. Para ello es necesario empezar por los conceptos de Calidad, Productividad y Competitividad y después enmarcarlos en lo que es el CTC.

1.- CALIDAD:

Es el mayor grado de satisfacción que requiere el cliente al adquirir un producto o un servicio. Ello logrado por medio del mejor esfuerzo constante por todos y cada uno de los integrantes de la empresa que

los ofrece. Y se puede agregar, que es una forma de vida que se puede extender a nivel de la sociedad en general.

2.- PRODUCTIVIDAD:

" Es la relación que existe entre los procesos productivos de las organizaciones y el número de clientes que logran dichos procesos... ". (107)

Dicho de otra manera, es hacer las cosas bien bajo una amplia coordinación entre todos los sectores de una organización para lograr la retención y satisfacción del cliente.

3.- COMPETITIVIDAD:

Significa igualar o mejorar la calidad en los procesos productivos de una organización, en comparación con las empresas más competitivas a nivel nacional o internacional.

Como se puede apreciar, estos tres conceptos integran lo que es el CTC, el cual se puede definir como:

" La forma de gerenciar los procesos y es ejercido por cada persona que desarrolla alguna actividad; o sea, el control que se ejerce durante el proceso y no al final de él ". (108)

(107) El Universal. Raúl Macías García. "Mejora Continua", 30 de mayo de 1995.

(108) Ideas actuales sobre Control Total de Calidad. ITESM, 1992, p. 27.

Una vez definidos y entendidos los conceptos anteriores, pasemos a entender la calidad en comunicación. Como se explicó en el segundo capítulo de la presente, para que el proceso de comunicación funcione con eficiencia, es necesario que todos sus componentes desempeñen su rol adecuadamente.

¿Cómo se podría lograr esto?, precisamente con calidad, es decir, que cada componente lleva a cabo su labor al máximo para satisfacer los requerimientos de los demás y lograr el buen funcionamiento de todo el proceso comunicativo, en general.

Es muy importante destacar que la calidad en comunicación, se logra con personas de calidad, es decir, que el individuo al ser parte esencial del proceso de comunicación, tiene que tener una actitud de servicio, de atención, en general, contar con una serie de valores que lo conduzcan a ser mejor cada vez. Esta personalidad de calidad se respalda mucho con una cultura e identidad corporativa bien fundamentada y ejercida en la empresa.

Cabe señalar que para lograr tener un buen equipo de Recursos Humanos o Públicos Internos de calidad, es conveniente brindarles todo el apoyo por parte de la organización. Considerar sus sugerencias para el mejoramiento de su área de trabajo y que en conjunto será la superioridad de la empresa, la cual se reflejará en el servicio y atención al cliente.

Se ha pensado en la calidad de la comunicación dentro de un marco

organizacional, debido a que por medio de los procesos comunicativos es como se da la coordinación en un equipo de trabajo.

En consecuencia, la comunicación nos permite determinar políticas y objetivos a conseguir, por un lado, satisfacer a nuestros clientes en cuanto a los requerimientos que solicita con relación al producto o servicio que se le ofrece. Por otro lado, permite el pleno desenvolvimiento del recurso humano, su satisfacción e integración con la empresa. Logrando así elevar los índices de productividad y competitividad de la misma.

Es esencial para su buen funcionamiento, que la calidad en comunicación comience desde los niveles más altos de la jerarquía organizacional, son ellos quienes van a establecer todas las políticas y planes que conducirán a lograr el CTC dentro de la empresa, tanto para beneficio de los públicos internos como de los públicos externos.

El Control Total en Comunicación surge como resultado de toda una serie de implementaciones que se dan a raíz de los planes, programas y campañas de comunicación bien orientados hacia los públicos a afectar y sobre todo, muy perfectamente difundidos en el interior de la empresa.

Se ha tratado el punto de la calidad en comunicación, por ser un aspecto fundamental en el acontecer empresarial y el cual -desafortunadamente- aún está muy descuidado, a pesar de ser una situación vital que mejoraría demasiado el buen funcionamiento de las organizaciones en nuestro país.

A continuación nos adentraremos con amplitud a todo lo que es la implementación de la comunicación interna, desde el punto de vista que se acaba de presentar.

4.2 LOS PLANES DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

El comunicólogo organizacional tiene en sus manos muchas actividades importantes de comunicación que realizar dentro de una institución dada. Una de estas actividades es la de diseñar planes de comunicación tendientes al mejoramiento de los procesos de comunicación internos y externos.

Para poder diseñar un plan de comunicación, se toman en cuenta las características de la empresa, el problema a resolver o prevenir, las particularidades del público afectado, entre otros aspectos.

De acuerdo a un serio análisis de todo este conjunto de elementos y según los resultados de toda la investigación, se decide qué tipo de plan ha de implementarse, tomando en cuenta los objetivos fijados anteriormente.

Antes de dar a conocer los tipos de planes de comunicación institucional se verá en qué consiste un plan general y así estudiar su clasificación.

4.2.1 Plan de Comunicación. Concepto

Un plan de comunicación institucional, es el conjunto de actividades de comunicación que habrán de realizarse para contribuir al logro de objetivos bien definidos para la organización. En el plan se determina el tiempo que durará cada actividad, los medios que se emplearán, el responsable de la actividad así como la duración de todo el plan.

Cabe señalar que todas las actividades consideradas en un plan de comunicación son previamente diseñadas y planeadas en etapas anteriores a la implementación del plan. Para ello se toman en cuenta las necesidades existentes, los recursos con que cuenta la empresa, tanto económicos como humanos.

En forma concreta, el plan de comunicación es el resultado de toda una investigación que debe realizarse antes de su diseño, además de haber tomado muy en cuenta el diagnóstico o auditoría de comunicación, que dan cuenta clara y precisa de las necesidades de la organización en cuestión.

4.2.2 Tipos de Planes de Comunicación Institucional

El área de comunicación interna de la empresa, sea de línea o staff, puede desarrollar los diferentes tipos de planes que hasta hoy se conocen:

- a) Plan Básico de Comunicación Institucional;
- b) Programas de Comunicación;
- c) Campañas de Comunicación.

EL PLAN BÁSICO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL:

" Constituye un esfuerzo de tipo preventivo que ayuda a la Institución a mantener la calidad de sus relaciones con los diversos públicos evitando en la medida de lo posible, que se presenten problemas ". (109)

LOS PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN, son un tipo de planes que obedecen a situaciones muy difíciles o especiales por las que atraviesa la institución. Los programas proporcionan resoluciones concretas y temporales para los problemas presentados.

LAS CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN, son planes muy intensivos, en ellas se emplean con mayor frecuencia los mensajes, éstos se difunden a través de todos o al menos, la gran mayoría de los medios de comunicación disponibles para la organización y durante un tiempo determinado.

(109) MURIEL y ROTA. Op. cit. p. 179.

La clasificación de los tipos de planes de comunicación, está dada en función de las necesidades que van a cubrir según sus características. Se considera que, no obstante sus diferencias, los tres tipos de planes son muy importantes ya que cada uno de ellos contribuye a la resolución de conflictos específicos y en un tiempo determinado.

El diseño del Plan Básico, el Programa y la Campaña de Comunicación, deberán basarse en puntos relevantes de y para la organización. Inicialmente los objetivos del plan de que se trate deben estar perfectamente delimitados y especificados para no caer en ambigüedades. Pueden ser objetivos de comunicación para vincular a los públicos de la empresa, objetivos institucionales que se enfoquen a reforzar la imagen de la misma u objetivos de mercadotecnia, para lograr mayor presencia en el mercado.

Habrá que determinar claramente los públicos que se pretende afectar al modificar su conducta o comportamiento dentro de la organización. Por otra parte a raíz de lo anterior, las estrategias a seguir estarán seleccionadas con mucha precisión para implementarlas y que ofrezcan los resultados deseados.

Por último, éstas se verán apoyadas por el medio o medios de comunicación más adecuados para un funcionamiento positivo y de beneficio para la institución.

4.2.3 El Plan Básico de Comunicación Institucional

Este plan como ya se ha visto, funciona de forma preventiva, ayuda a la institución a mantener a los diversos públicos dentro de un marco de óptimas relaciones. Evita dentro de lo posible, que en la empresa se presenten conflictos, de ahí su carácter preventivo.

4.2.3.1 Características Principales

Entre sus características elementales, se cuenta su duración que normalmente es de dos años. En este periodo de tiempo se tienen programadas todas las actividades de comunicación a realizar, cada una de ellas claramente especificadas por medio de sus objetivos, el medio a utilizar y su duración, respectivamente.

Un plan básico de comunicación institucional, aunque sea diseñado por el área de comunicación organizacional o el área encargada de comunicación de la empresa, jamás deberá verse como un elemento aislado, es decir, el plan forma parte de todo lo que es la estructura de la empresa, porque precisamente esa estructura es la que origina el diseño del plan, dados los resultados de las investigaciones realizadas con anterioridad.

Otra de las características del plan básico, son sus objetivos a alcanzar, éstos son a largo plazo, no importa si son de comunicación propiamente o de identidad corporativa; su alcance será a mayor plazo a diferencia de los

que se dan en los programas y campañas.

4.2.3.2 Objetivos Generales de un Plan Básico de Comunicación

Independientemente de las características de cada empresa que pretenda poner en marcha un plan básico, existen objetivos que en muchas ocasiones son los mismos para cada empresa, la manera en que se implementarán , su tiempo de alcance y los medios a utilizar podrán ser diferentes, pero el objetivo no. Así por ejemplo, se presentan objetivos que tienden a la:

" Adquisición de conocimiento, formación o cambio de actitud y reforzamiento o modificación de la conducta manifiesta ". (110)

Existen también objetivos para cambiar o modificar la imagen institucional que ya no funciona o que se pretende sea mejor de lo que es. Otro tipo de objetivos son aquellos que se relacionan con cuestiones de mercadotecnia, es decir, funciona para que la empresa dentro de su ramo y aún, fuera de éste, tenga presencia y se distinga dentro del medio, además de elevar sus ventas.

Como ya se mencionó, estos son objetivos generales y citados arbitrariamente, pero dentro de un plan de comunicación, éstos se ordenan de acuerdo a su importancia. El plan incluye objetivos generales y específicos, estos últimos ayudan a delimitar más claramente las metas a

(110) *ibid.*

conseguir, al mismo tiempo, permiten una adecuada selección de estrategias a implementar para obtener un mejor resultado y consecución de objetivos para la organización.

4.2.3.3 Importancia de un Plan Básico de Comunicación Institucional

Dentro del mundo empresarial en que estamos inmersos, cada vez es más necesario tomar seria conciencia de los grandes retos a los que debemos enfrentarnos día con día.

Existen dentro de este mundo de organizaciones, muchas que por fortuna cuentan con los elementos para salir adelante, tanto de forma interna como externa. Entre los muchos elementos, se encuentra el buen manejo de la comunicación interna. A pesar de que ésta es una disciplina reciente en nuestro país, hay muchas empresas que ya la manejan, si bien, unas con pleno conocimiento de lo que la C.O. significa, otras apenas comienzan a descubrir cómo funciona, pero sin embargo, la emplean ya.

Por otra parte, existen organizaciones que en particular cuentan con un departamento o área de comunicación organizacional, otras lo asignan a algún departamento relacionado, ya sea la administración, recursos humanos u otro. Otras más, la manejan por medio de una firma asesora o staff, de cualquier forma la C.O. ya está presente en el ámbito empresarial.

Una de las importantes contribuciones de un buen plan básico de

comunicación, es la relacionada a la prevención de conflictos inter-organizacionales. Muchas de las actividades planeadas se ejecutan con la finalidad de proporcionar la información necesaria en el momento oportuno a los integrantes de la organización. Esto en consecuencia reduce en mucho los rumores y comentarios ambiguos y erróneos que se generan cuando no se da la información que requiere el personal al presentarse situaciones de importancia para toda la empresa.

Un plan de comunicación es un buen aliado para muchas de las áreas que existen en una organización. Debido a la naturaleza, el plan no es aislado, lo que esto significa es que maneja esencialmente todo lo relacionado a la comunicación dentro de una empresa; tiene importantes vinculaciones con diversos departamentos; se puede relacionar con el área de producción, recursos humanos, administración, entre otros.

Esta vinculación de la que se habla, representa para la institución y para el área de comunicación, un gran esfuerzo de apoyo y coordinación en situaciones donde el proceso de comunicación se encuentra en problemas, así como cuando se desea que las relaciones entre los diferentes departamentos y el personal que los integra, se mantengan en un nivel óptimo de respeto, honestidad, integración y satisfacción.

Es muy importante señalar que el buen diseño de un plan básico de comunicación de una empresa, no es en sí suficiente para que éste tenga

éxito absoluto. Recordemos que muchas de las actividades a llevar a cabo se encuentran en manos de miembros de la misma organización, motivo por el cual es relevante que se les informe sobre el plan, su desarrollo y los beneficios que traerá para la misma empresa y para ellos mismos. Es aquí donde una vez más entra la coordinación de actividades entre varias áreas de la estructura organizacional.

Desde este punto de vista, se considera que las empresas en nuestro país deben abrirse a esta área de la comunicación organizacional, al mejorar sus relaciones internas en todos los aspectos posibles, también mejoran su calidad de vida como empresas integradoras del aparato productivo de nuestro país.

Dentro de sus posibilidades, es conveniente que implementen planes de comunicación o al menos ciertas actividades de comunicación que poco a poco les permitan niveles satisfactorios en sus relaciones que como organizaciones mantienen día a día con sus diferentes públicos. Además de lograr las metas que se han propuesto y por las cuales se originó su existencia en el mundo empresarial.

4.2.4 Programas de Comunicación Institucional

Los programas de comunicación como ya se mencionó, son elaborados para enfrentar problemáticas serias en una organización determinada y en el momento en que éstas se presentan. Según los señalamientos de Muriel y

Rota, estos problemas consisten en el deterioro o interrupción de la comunicación entre la organización y sus miembros o públicos diversos.

Algunas de las causas que originan los conflictos son propiamente de carácter comunicativo, otros combinan aspectos administrativos o de otra índole con cuestiones de comunicación. También suele ocurrir que la causa del problema de la empresa es de carácter distinto a los procesos de comunicación y sin embargo, se le atribuye la etiqueta de ser un problema comunicativo. Al respecto hay que tener mucho cuidado en delimitar perfectamente qué situaciones sí le atañen al comunicador organizacional y cuáles no.

4.2.4.1 Características Principales

Los programas se caracterizan por resolver la problemática de la organización en periodos de tiempo más cortos que los planes básicos. Esto se debe a que las situaciones que enfrenta son coyunturales y hay que atacarlas de inmediato antes de que originen más problemas en la empresa.

Por otro lado, en este tipo de programas, los objetivos se dirigen a solucionar el problema existente, obviamente también en el diseño de los programas se establecen las estrategias para lograr la solución adecuada así como el tiempo para cada acción y los medios de evaluación después de haber implementado el programa.

Con relación a los problemas, se señala que comúnmente se dan tres tipos, unos que son propios de comunicación, otros que involucran a la comunicación con otras áreas y unos más que no se relacionan con el proceso de comunicación propiamente, pero que son marcados como si lo fueran. (111)

4.2.4.2 Problemáticas en las que puede intervenir un Programa de Comunicación Institucional

a) *Problemas propios de comunicación:*

Son aquellos que se originan en el proceso de comunicación específicamente, en este sentido, el problema surge cuando alguno de los componentes de tal proceso no está respondiendo a su rol, ya sea por falta de interés al mismo proceso o porque no cuenta con satisfactores con relación a la información que emite o recibe, según sea, emisor o receptor.

Pongamos por caso una empresa que usualmente no informa a sus miembros acerca de situaciones importantes para toda la organización, esto origina un clima de descontento entre el personal, que se refleja en bajos índices de productividad. En este ejemplo el no dar la información correspondiente, como podría ser la retabulación de puestos y salarios, nuevas prestaciones, etc. se crea desconfianza hacia los niveles encargados de esta situación. A esto

(111) MURIEL y ROTA. Op. cit. p. 180-183.

habrá que dar solución por medio de la implementación de estrategias que contemplen un mecanismo rápido y confiable para mantener informado al personal sobre las nuevas posibilidades en la empresa.

Otro ejemplo, cuando en el interior de una organización, no existen canales de comunicación que vinculan a los niveles inferiores con los superiores, dentro de la jerarquía institucional, a pesar de la necesidad de coordinación que debe regir en sus actividades y que fortalecen a la empresa como tal.

El programa de comunicación podría establecer estrategias en las cuales fuera posible comunicarse unos con otros para intercambiar información sobre las funciones que realizan, qué avances se logran, los problemas existentes, entre otros. Podrían sugerirse reuniones periódicas o entrevistas programadas para dar la información y obtener retroalimentación en ambos sentidos.

Así como estos casos, existen muchos que se generan en el proceso de comunicación en el interior de una empresa, para ellos, el comunicador organizacional al igual que en los planes de comunicación, deberá definir claramente objetivos generales y específicos. Determinar estrategias a seguir e implementarlas con cuidado y responsabilidad para procurar al máximo resolver el conflicto de comunicación que prevalece en la institución.

b) *Problemas mixtos de comunicación institucional:*

Este tipo de problemas tiene su génesis en aspectos que no son propiamente de comunicación y sin embargo hacen uso de ésta para su beneficio, supongamos una empresa que presta servicios públicos, por decir, en el área de turismo, ésta ofrece a través de sus campañas publicitarias promociones excelentes. Al llegar el cliente a solicitar un servicio promocionado, no se le brinda tal como se le anunció. Aquí el problema no es básicamente de comunicación, sino de administración de la empresa por descuidar el suministro apropiado de tal servicio tal y como se estableció en la publicidad empleada.

No obstante esta situación, el área de comunicación organizacional se coordinará en primer término con el área encargada del servicio dado para solicitarle resuelva el problema; en segundo lugar, establecerá estrategias para dar a conocer al público afectado las razones del error, aclarando además que ya está resuelto el conflicto, y el servicio ya se puede proporcionar correctamente.

Existen otros problemas que involucran al proceso de comunicación con áreas distintas a la comunicación, por ejemplo, una empresa que produce determinado bien, se le informa a su personal operativo de la existencia de nueva maquinaria para producir más y con menos costos, desafortunadamente el departamento de capacitación industrial no adiestra del todo a los trabajadores, acerca de cómo

manejar las máquinas y en consecuencia la producción no aumenta y a la vez perjudica a toda la organización por este problema.

Aquí se aprecia que el problema en su origen no es de comunicación, porque se informó de los nuevos instrumentos de trabajo. El conflicto radica en que no se capacita adecuadamente al personal sobre el uso de la nueva maquinaria. El profesional de la comunicación organizacional puede colaborar con la implementación de un programa donde la estrategia a seguir incluya reuniones para informar y solicitar amplio apoyo a la organización a través del esfuerzo para elevar la productividad. Pero el punto más importante sería coordinar los cursos de capacitación con la participación del departamento encargado de la misma.

Como se puede apreciar, en este tipo de problemas, los programas de comunicación funcionan como un refuerzo bastante importante para el departamento que genera el conflicto. Por este motivo es conveniente delimitar hasta dónde el caso es propio de la comunicación y hasta dónde no lo es, para que exista una mayor y mejor coordinación en las actividades a ejecutar tendientes a solucionar el asunto en cuestión.

Por último, se encuentran los problemas que no son de comunicación institucional y que erróneamente se les etiqueta como si en verdad lo

fueran, tal vez por no encontrarles un origen al no identificar en qué parte de la estructura organizacional se creó el problema.

c) *Problemas ajenos al campo de la comunicación institucional:*

En el interior de las empresas, ocurren situaciones de muy diversa índole, unas claramente especificadas en cuanto al punto por el que se crearon, otras de las que no se sabe con precisión dónde y por qué se originaron. En muchas ocasiones se suele culpar a otros de los problemas de uno, lo mismo ocurre en las organizaciones, cuando no se sabe la causa exacta del conflicto o no se acepta, se responsabiliza al área que mayor contacto tiene con las demás.

En este sentido puede presentarse el caso de responsabilizar al departamento de comunicación de algo que no es de su manejo, por ejemplo, la baja productividad, muchas veces se espera que la comunicación organizacional la eleve, pero esto no es así, ya que la alta productividad depende de muchos factores ajenos a este departamento. Estos factores incluyen: buenos salarios, condiciones apropiadas de trabajo, alta capacitación del mismo, entre muchos otros. Sin embargo, el comunicólogo puede contribuir con la empresa por medio de actividades en las que se fomente el esfuerzo y deseo de producir más para beneficio del mismo personal de la organización.

Otra contribución podría ser el realizar una encuesta o sondeo para detectar cuál es la causa de que no se produzca como se solicita, así los directivos o encargados de este aspecto contarían con información para tomar decisiones y resolver el problema que aqueja a la organización en general.

Hemos presentado algunos de los problemas que se pueden presentar en las empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes, asimismo se ha visualizado cómo podría ayudar un programa de comunicación a la resolución de tales situaciones.

Ahora bien, debido a que los programas de comunicación se diseñan para resolver conflictos coyunturales y en un tiempo determinado, el comunicador organizacional deberá emplear en ellos, toda su capacidad y calidad en el trabajo a desempeñar. Tratándose de problemas importantes para la empresa, hay que tener mucho cuidado y actuar con profesionalismo, estableciendo objetivos precisos, planificando estrategias que atacarán el conflicto, por medio de actividades adecuadas a un tiempo y con los medios idóneos.

Por último, es necesario no perder de vista la evaluación del programa para determinar en qué medida se solucionó la problemática existente.

Al diseñar programas de comunicación y llegado el momento de su

culminación, podría darse la oportunidad de sugerir a la empresa la conveniencia de implementar un Plan Básico de Comunicación, que evitaría a futuro la presentación de conflictos en momentos inesperados.

En seguida se conocerá en qué consisten las campañas, así como sus características, su clasificación y su impacto en las empresas.

4.2.5 Campañas de Comunicación Institucional

En nuestro país, todos los días nos encontramos en radio, televisión y prensa la presencia de campañas que persiguen diversos objetivos: se habla de la planificación familiar, de la integración de la familia, de la educación, de cumplir con nuestros derechos y obligaciones cívicos, entre muchos más, todas esas campañas pertenecen a diversas áreas y sin embargo buscan el desarrollo e integración de la nación en sus diferentes modalidades.

Pero las campañas no sólo se dan a nivel nacional y en medios masivos, también pueden y deben darse en otros contextos y niveles, como son las empresas en su interior. Ya que las campañas buscan concientizar a la población del país en diferentes situaciones, es muy válido y necesario comenzar desde adentro, en este caso desde la familia, la escuela, las empresas, etc., para después continuar con el resto de la sociedad y poco a poco lograr la resolución de problemas que atañen a toda la nación, como la

sobrepoblación, el desempleo, el analfabetismo, la baja productividad, entre otros.

La comunicación organizacional, como se ha visto, es un factor de apoyo muy valioso en cuanto se trata de manejar los procesos de comunicación en una empresa. En este sentido, las campañas también son instrumentos que el profesional del área organizacional puede y sabe manejar para la consecución de un fin específico en una organización determinada. Al igual que los planes y programas, las campañas también son parte del trabajo profesional del comunicólogo.

4.2.5.1 Características

Las campañas se caracterizan por la intensidad en la emisión de los mensajes que emplea. Esta intensidad se manifiesta a través del uso de diferentes medios de comunicación, en un mismo tiempo, es decir, se difunde el o los mensajes con mayor frecuencia por radio, televisión, prensa, etc. durante un tiempo específico.

Sus objetivos generalmente, son a corto plazo y se dirigen hacia el logro del desarrollo del público a quien se envía, además de obtener la concientización y participación de la gente para la resolución de problemas.

4.2.5.2 Tipos de Campañas dentro de una Organización

Existen diferentes tipos de campañas de comunicación institucional que se pueden implementar. A continuación se presentan algunas de éstas, que se consideran de las más importantes para una organización determinada: creación y mantenimiento de la imagen institucional, educación, capacitación, fomento a la conciencia social, higiene y seguridad industrial, principalmente.

1.- CREACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL:

El objetivo esencial de este tipo de campaña, es proyectar una buena imagen de la organización, así como de sus miembros en general.

2.- EDUCACIÓN:

Con respecto a esta área, no es muy común ver que las empresas promuevan campañas de educación, sin embargo, es un campo que incluso las mismas organizaciones deben cuidar más. Este tipo de campañas se dirigen a lograr el mayor nivel posible de alfabetización de su población, en específico afectan a todo aquel miembro que cuenta con poca o ninguna escolaridad.

De acuerdo a los señalamientos de Muriel y Rota, estas campañas se clasifican en: alfabetización, promoción de la educación formal o escolarizada y promoción de la educación por medio de sistemas abiertos de enseñanza.

Es importante señalar que las campañas de educación dentro y fuera de una organización, son puntos de apoyo fundamentales para los miembros de la misma. Ello les permite adquirir más conocimiento para su desarrollo personal, además les permite contribuir con la empresa a la que pertenecen.

3.- CAPACITACIÓN:

Las campañas de capacitación en la empresa, son muy importantes, pues en éstas se aboga por una mayor capacidad de desempeño en las funciones asignadas, lo que beneficia a quien se capacita y a la organización, debido a que cuenta con elementos que tienen un nivel de desarrollo de trabajo, mayor que otros.

4.- FOMENTO A LA CONCIENCIA SOCIAL:

Dentro de este ámbito existe una clasificación de campañas, no obstante, todas tienen como objetivo principal el hacer consciente al individuo y participe de la realidad que vive. Al interior de una organización se pueden dar campañas de superación personal, integración familiar, integración al trabajo, etc. Todo ello le permite al personal un desarrollo individual para mejorar la calidad de vida, tanto a nivel laboral como personal.

5.- HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL:

Es importante que las empresas, principalmente, las que se dedican a

manufacturar productos, cuenten con campañas donde se concientice al personal operativo acerca de las medidas de higiene y seguridad que hay que tener en su lugar de trabajo. Estas campañas ayudan a evitar accidentes y enfermedades adquiridos en el desempeño de sus actividades.

Existen más tipos de campañas que se pueden implementar, pero por ahora sólo se han mencionado aquéllas que son más importantes y con mayor uso en las organizaciones.

Las campañas de comunicación institucional, deben basarse en la clara delimitación de objetivos a alcanzar, de lo contrario la intensidad en la difusión de mensajes, que es lo que les caracteriza, se vendría abajo sin tener los resultados esperados. Por otra parte, al igual que ocurre con los planes básicos y programas de comunicación, las campañas deben funcionar de acuerdo a las auditorías o diagnósticos de comunicación, para tener bases sólidas e identificar con exactitud el problema a resolver.

4.2.5.3 Impacto de las Campañas

La implementación de campañas de comunicación en las organizaciones, causa efectos importantes para éstas, en primer término, debido a su forma de difusión logran despertar mayor interés en sus públicos. En segundo lugar, cuando son debidamente planificadas y ejecutadas, con ética y

profesionalismo, basadas en investigaciones reales y otros aspectos más, permiten la consecución de sus objetivos. En tercer lugar, y a raíz de lo anterior, fomentan la concientización de los individuos en diferentes situaciones, lo que podría reflejarse en mejores resultados con relación a su trabajo, sus relaciones con sus compañeros y superiores, su desempeño, su apoyo a la organización, entre otros.

Desde esta perspectiva, las campañas de comunicación, así como los planes y programas, se convierten en un fuerte soporte para la empresa, pues de estos tipos de planes se derivan acciones que como ya se vió tienden a mantener en un nivel satisfactorio cualquier relación que existe entre los miembros de la organización.

Asimismo, proporcionan los elementos que contribuyen al mejoramiento de la institución misma, como los aspectos de identidad corporativa o mercadotecnia.

Es conveniente reiterar que cualquier tipo de plan implementado en una empresa, contará con mayor éxito cuando éstos incluyan en sus estrategias algunos aspectos motivacionales, que permitan a sus públicos y a los encargados de ejecutar los planes, el dar y recibir abiertamente la información deseada.

Siempre será importante que a los individuos se les mantenga interesados e involucrados -de forma sincera- en todos aquellos aspectos que les son

importantes y que le afectan como miembro de una organización.

El aspecto motivacional será un fuerte elemento que reforzará la integración e identificación de los públicos internos -principalmente- hacia la empresa.

Es a la Comunicación Organizacional a la que corresponde hacer uso de tal factor, para conseguir su objetivo como disciplina: motivar, informar y controlar las relaciones del personal de una organización, con el fin de ser mejor cada vez y contribuir al engrandecimiento del individuo como ser humano y de la sociedad en general.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente tesis, evidentemente nos ha mostrado la gran importancia de todo lo que representa la Comunicación Organizacional para los Públicos Internos de las Organizaciones. La investigación realizada trató de abarcar los aspectos más relevantes que involucran a la empresa con el hombre mismo; aspectos que en gran medida intervienen en los procesos de comunicación originados en el seno de las propias instituciones y que en definitiva, requieren de una atención urgente para propiciar la existencia de Relaciones Inter-Organizacionales más óptimas que conduzcan al crecimiento y superación de la empresa como de los miembros que la conforman.

Uno de los puntos fundamentales entre muchos otros, que se planteó, es el estudio sobre la relación del individuo con lo que representa una organización, ya que como se afirma, el hombre forma parte esencial de una empresa, es uno de los engranes por el que funciona ésta y en consecuencia no debe verse a aquél como una simple máquina que trabaja sólo para producir, tiene que considerarse como parte integradora de determinada organización para buscar su superación y satisfacer también sus necesidades.

A partir de esta afirmación es como se llegó al estudio de las diversas teorías de la organización, para poder comprender por qué las empresas se conducen bajo ciertos lineamientos. Por otra parte, entender cómo es que aún en nuestros días, al individuo no se le otorga el lugar que merece dentro de su centro de trabajo.

Después de haber analizado las corrientes relacionadas con la organización, se encontraron puntos tanto positivos como negativos, de los cuales se concluye que una de las mejores formas de dirigir a una empresa es aquella que en primer término considere a las Relaciones Humanas como elemento clave para el buen funcionamiento de las relaciones interpersonales entre todos los integrantes de la organización, por otra parte, las empresas que se caractericen por una estructura sistémica y contingente pueden crecer y alcanzar altos niveles de excelencia.

En cuanto al factor humano, una organización obtendrá mayores beneficios si toma en cuenta la participación de todos sus miembros para mejorar su funcionamiento. En este sentido se considera la participación de los individuos, como una forma de motivación y de mantenerlos involucrados e informados acerca de los avances, cambios, fallas, entre otros aspectos que se dan en la organización.

Así, se considera que al tomar más en cuenta a los Recursos Humanos, se les mantienen estables en su trabajo, al mismo tiempo que ellos se sienten

integrados e identificados con la empresa; esto abre grandes posibilidades para que se desempeñen con eficiencia y así entre todos lograr alcanzar las metas de la organización y en consecuencia las propias.

Las Relaciones Humanas bien orientadas de una institución, permiten la optimización de todo tipo de relación interpersonal entre los diferentes niveles de la jerarquía. Siempre será conveniente crear un clima de tolerancia y apoyo que rija a todos los integrantes de la organización. De esta forma el individuo sentirá interés hacia la empresa, el cual se reflejará en un mejor desempeño de su trabajo en general.

Como se vio a lo largo de la tesis presente, se ha dado mucha relevancia a las Relaciones Humanas y esto no es por casualidad; un aspecto muy importante para la mayoría de las empresas en nuestro país y a la vez muy descuidado, es ese, el tratamiento de las relaciones humanas en forma más adecuada. Al considerar a éstas como un principio básico en una organización, es debido a que en realidad existe esa necesidad, para que una empresa sea del tipo que sea, pueda funcionar en perfectas condiciones, es fundamental que comience desde adentro y es ahí justamente donde se encuentra el público interno.

El público interno es merecedor de respeto y de hacerlo participe de los acontecimientos que giran en torno a su labor cotidiana, esto ayuda a modificar conductas de escepticismo, apatía, etc., es por todo ello que los

directivos deben ver realmente cómo está trabajando su gente, cómo se comporta, qué inquietudes tiene, en una palabra, es tiempo de que apliquen su sentido de empatía y se pongan "en los zapatos de los demás", sólo de esta forma entenderán las situaciones y actuarán para el mejoramiento de las relaciones interpersonales de su organización.

Por otra parte, la estancia del individuo en su lugar de trabajo, debería ser lo más agradable posible, para desarrollarse mejor. Como seres humanos que somos siempre buscamos estar bien con los demás, lo mismo ocurre cuando trabajamos para una organización. Además de ello la mayoría de nosotros buscamos crecer en un empleo y superamos más.

Esencialmente de lo que se trata, es que las empresas consideren en su funcionamiento y dentro del marco de relaciones interpersonales los siguientes principios:

- * Dar la importancia adecuada a todos los miembros de una organización como seres humanos que somos.
- * Propiciar un clima de confianza y respeto.
- * Brindar la oportunidad de participación en la toma de decisiones.
- * Establecer objetivos que integren intereses individuales con los de la organización.

- * Fomentar un ambiente de superación y crecimiento en general para toda la empresa.

Se han mencionado en esencia, los elementos básicos que deben regir en toda empresa, esto con referencia a las Relaciones Humanas, hay que dejar claro que, para lograr la optimización de las relaciones interpersonales es conveniente comprender a la gente para convivir con ella; si las organizaciones requieren personas que pongan su mayor empeño en su trabajo y que logren las metas establecidas, necesita ofrecer un trato con dignidad de acuerdo a su naturaleza humana y no simplemente como parte de la infraestructura de la organización.

Las Relaciones Humanas son un tema muy importante que no hay que perder de vista. Espero que lo tratado en este punto a lo largo del trabajo, sirva para el lector de la presente y quede como invitación a la reflexión sobre el mismo, para ver así por dónde se pisa con relación al manejo que todos los días hacemos de estas relaciones.

Otro elemento fundamental a considerar por toda empresa, es la Motivación, como ya se asentó en este estudio. Sin ésta no existe interés por satisfacer determinadas necesidades y conseguir la realización de las metas fijadas. Una de las formas de apoyar al público interno o miembros de la organización, es precisamente la motivación. Por eso se tiene la firme convicción de que se deben implementar programas que cuenten con

grandes espacios para este aspecto.

El profesionalista de la comunicación y en específico de la comunicación interna, se ve ante la necesidad de intentar convencer a los directivos de las empresas de que tomen medidas adecuadas y sobre todo de llevarlas a cabo con relación a la motivación con respecto a los empleados. Por ello es importante establecer objetivos que integren ambos lados: los individuales con los organizacionales. Así, los trabajadores y empleados encontrarán puntos de interés para trabajar mejor.

La motivación en este sentido abarca muchos aspectos, desde mejorar la calidad de las relaciones organizacionales, considerar más al individuo, mejorar salarios de acuerdo a su capacidad y desempeño, hasta el establecimiento de políticas donde exista una mejor comunicación, que sea abierta e igualitaria y que ofrezca retroalimentación, etc.

Cuando en el apartado correspondiente se mencionaron las diversas necesidades a satisfacer, se relacionaron con la motivación, esta vinculación obedece a que todo ese conjunto de necesidades de alguna u otra forma se gratifican por medio del grado de motivación que tenga el individuo, hablando con relación al trabajo que desempeña dentro de una empresa.

Debido a esto, la motivación indudablemente tiene que manejarse más en el ámbito organizacional. Esta motivación se tiene que transformar y hacerse activa, esto dependerá de los elementos que en el exterior se encuentren, es

decir, de las posibilidades con las que cuente y de las que puedan ofrecer los demás, la gente, el trabajo, la empresa, etc.

Además cabe señalar que, si se habla de implementar estrategias de motivación en las organizaciones, esto no quiere decir que se realicen "*nada más porque sí*"; esto podría ser siempre y cuando los trabajadores realmente se vean interesados en apoyar estas acciones, además de que demuestren que sí van a responder a los requerimientos solicitados por parte de la empresa.

Por ello es que una vez más se enfatiza en que deben integrarse objetivos reales y alcanzables, así la respuesta a todas estas estrategias de motivación, se verá en ambas direcciones:

INDIVIDUO-ORGANIZACIÓN y ORGANIZACIÓN-INDIVIDUO

De esta forma se concluye que otro de los puntos clave para que las empresas se manejen con eficiencia y armonía en el plano de las relaciones organizacionales, es el efectivo manejo de la motivación, dada en sus diferentes niveles, como se ha visto.

Se ha llegado al punto más relevante de la presente tesis: la importancia de la Comunicación Organizacional y en particular de la Comunicación Interna.

Después de haber realizado la investigación sobre este tema, se ha

confirmado el gran valor de la comunicación para la vida de una organización. De acuerdo a la función de la Comunicación Organizacional -que es la de proporcionar los mecanismos adecuados para un mejor flujo de la comunicación en sus diferentes niveles, a la vez que influye en las actitudes y comportamientos para unas buenas relaciones organizacionales-, no queda duda alguna de que su papel en las empresas es muy valioso, sobre todo cuando se enfoca a los públicos internos.

En lo personal considero que la comunicación interna es uno de los elementos clave para que las organizaciones trabajen con calidad en todo sentido; sin su presencia es más complicado llegar a los niveles de superioridad y excelencia que se requieren hoy en día.

La comunicación interna, con el manejo de emisión y recepción de mensajes en el interior de una institución, siembra las bases para una mejor coordinación de actividades. Por otra parte, contribuye enormemente a integrar los objetivos de la empresa con los de sus integrantes, todo ello con el firme propósito de encausar todos los esfuerzos y salir adelante.

Se tiene la clara convicción de que, para lograr lo anterior es necesario y urgente comenzar con la implementación de planes, programas y campañas de comunicación desde el interior de la empresa, es decir, para sus públicos internos. La razón fundamental de esta afirmación obedece a una situación real, objetiva y que en verdad está muy descuidada. Los integrantes de una

organización son la parte más importante para el funcionamiento de la misma; si éstos no existieron con su fuerza de trabajo de nada serviría contar con recursos económicos y tecnológicos.

Las argumentaciones anteriores permiten ver con mayor claridad la importancia de la comunicación organizacional con relación a los públicos internos, esta importancia se muestra más, al comprender que los procesos de comunicación de una empresa cualquiera, son los que permiten una mayor interacción entre los diferentes niveles de la jerarquía organizacional.

Por medio de la comunicación se da la coordinación y la integración, además de ayudar a que se disipen conflictos e inquietudes existentes, así como los rumores y comentarios mal encausados.

Con la comunicación se marca un vínculo con aspectos esenciales para una empresa, ésta puede y debe intervenir en aspectos como el buen desempeño, la satisfacción en el trabajo, la estabilidad laboral y la productividad, aparte de todo lo relacionado a las acciones de comunicación.

El profesional de la comunicación institucional tiene entre sus manos un mundo de posibilidades a manejar para apoyar a la organización en la toma de decisiones, en la selección de estrategias que coadyuvan a conseguir los objetivos deseados.

Todos los aspectos anteriores los manejan en forma más directa, las áreas de administración, recursos humanos o alguna otra, puesto que son sus elementos de trabajo; sin embargo, el departamento de comunicación organizacional está involucrado con estas funciones y por tanto puede participar ampliamente en ellos, para tomar mejores decisiones e implementar acciones que fortalezcan estos ámbitos.

Es claro que el comunicólogo no va a resolver del todo, los problemas de otros departamentos ajenos al suyo, pero sí puede tener una contribución valiosa con estrategias de comunicación tendientes a cambiar y modificar conductas equivocadas. Estas estrategias, como se ha visto, estimulan la participación e integración y refuerzan la identidad del individuo en su lugar de trabajo.

Con relación a los procesos comunicativos, es necesario señalar que éstos siguen un flujo determinado, en la mayoría de los casos toma una dirección descendente. Al respecto, considero que la comunicación de las organizaciones debe también ser ascendente, ya que es la alternativa para permitir la participación de todos los miembros de la empresa. Como se afirmó con anterioridad, con esto se motiva al empleado a involucrarse más con su trabajo.

Al abrir nuevos canales de comunicación con direcciones ascendentes, se pueden satisfacer las necesidades con relación al deseo de poder opinar y

dar puntos de vista dentro del entorno laboral, además de sentirse tomados en cuenta con sus aportaciones que de alguna manera contribuyen con la institución.

Con la apertura de estos espacios de comunicación para el público interno, se requiere de la verdadera convicción y capacidad de los directivos para darle verdadero seguimiento y utilidad a esto, aparte de una sincera orientación humana hacia quienes emplean este flujo ascendente de comunicación, esto con el fin de interesarse realmente en las inquietudes y expectativas de sus subalternos y apoyarlos para que se desempeñen con más eficiencia.

Es importante equilibrar las direcciones que puede tomar la comunicación en una empresa, pero todo ello habrá de basarse en una estructura sólida de la institución, que permita el establecimiento de estas estrategias y llegar a los niveles de excelencia y de calidad en todo sentido.

La estrecha relación que guardan el público y la institución, no sólo abarca aspectos como son el flujo de la comunicación, la motivación, el tipo de mensajes empleados, etc., esta relación se basa también en otros factores importantes para cualquier organización, que le van a permitir un mayor apoyo por parte de sus integrantes como son la cultura y la identidad corporativas.

El empleo de estos dos conceptos son fundamentales para cualquier

empresa, por un lado le proporciona una personalidad propia bien delimitada y definida para distinguirse de las demás; por otro lado, tanto la Cultura como la Identidad Corporativas representan fuentes importantes de identificación e integración del público hacia la empresa.

Cuando un empleado encuentra que los valores y metas de la organización en donde trabaja, son semejantes a los suyos, se contribuye a desarrollar mejor sus funciones y apoyar a su organización por medio del trabajo.

La Cultura Corporativa, como el conjunto de creencias y valores aceptados por los miembros de una organización, es una base importante para lograr la integración del personal con los demás compañeros. Creo conveniente que todas las instituciones de nuestro país concedan más atención al cuidado de su cultura y la hicieran más fuerte y funcional.

Ahora bien, en función del tema manejado en la tesis que nos ocupa, considero que la cultura corporativa, para que realmente funcione, tiene que basarse en una serie de objetivos precisos y reales, en una serie de valores que sean congruentes entre la organización y cada miembro en particular, todo ello en conjunto que de forma a una filosofía empresarial que conduzca a mejores posiciones de servicio, de comunicación, de coordinación, para destacar como una empresa importante, además de sobresalir por el buen manejo de relaciones interpersonales.

El profesionalista de la comunicación institucional para ayudar a mantener una

cultura positiva en las empresas. Para ello cuenta con los elementos necesarios para instrumentar los mecanismos de comunicación empleados en las organizaciones, además de los conocimientos para que el público interno tenga presente y maneje su cultura.

La Identidad Corporativa, segundo factor de identificación e integración del individuo con la organización es igualmente esencial, para los públicos internos, ésta surge como consecuencia de la cultura corporativa, ambos factores vinculados brindan seguridad e identificación al personal.

En definitiva la identidad bien planeada ayuda a enfrentar cualquier tipo de problemas externos con éxito, asimismo al sustentarse en bases fuertes, facilita a los integrantes de la organización el poder aceptar y manejar nuevas formas de trabajo y tecnologías.

En el mundo de empresas que existen en nuestro país, se tiene la necesidad de distinguirse unas de otras, esta necesidad conduce a hacerse de cierta imagen e identidad, como todos sabemos, una organización tiene como objetivo principal el vender un servicio o un producto y para conseguir esto debe contar con elementos necesarios para atraer a sus clientes. En este sentido, la imagen que se tenga de una empresa va a determinar su mucha o poca aceptación por parte de las personas para comprar su producto o utilizar sus servicios.

En el actual clima de competitividad que se vive, se pide a las empresas

calidad en sus productos, en el servicio, en la atención dada, etc., por eso es que se menciona con especial sentido en este trabajo. Así, la calidad va a darse desde el interior de la organización al contar ésta con niveles muy buenos de eficiencia, relaciones interpersonales óptimas, coordinación, comunicación interna, entre muchos otros aspectos.

Es así como todos los integrantes de una determinada empresa, al contar con esa característica, que es urgente adoptar en nuestra sociedad, van a transmitir y a reflejar esa imagen hacia los públicos externos y de esta forma la institución se beneficiará en gran escala.

La Comunicación Organizacional y el profesional de la misma en específico, tiene una fuerte incidencia en este aspecto, ya que al elaborar los programas de comunicación tendientes al establecimiento de políticas y conductas de la empresa, involucran ampliamente a los públicos internos buscando lograr que ellos mismos den cuenta de una buena imagen y niveles de calidad de su empresa.

Aquí se puede apreciar un fundamento más del por qué son relevantes estos sectores de la institución, para ella misma y para la comunicación interna.

Si bien es cierto, que la comunicación institucional cuenta con los instrumentos para contribuir con una empresa a alcanzar superioridad y excelencia, su aplicación propiamente deberá plasmarse en hechos concretos y ver sus resultados reflejados en los avances que tenga la

organización y sus integrantes. Para conseguir esto, se cuenta con los Planes, Programas y Campañas de comunicación.

De acuerdo a la investigación realizada acerca de este punto, se encontraron factores muy importantes que refuerzan las ideas manejadas a lo largo de la tesis; así es como queda muy claro que la importancia de la Comunicación Organizacional es una fuente de gran apoyo para todas aquellas empresas interesadas en mejorar su forma de vida, sobre todo cuando se atreven a realizar los cambios convenientes para salir de su estancamiento, por medio de la implementación de planes y programas de comunicación.

Así se concluye con toda certeza que, estos instrumentos de comunicación por sus características y funcionalidad, son un fuerte soporte para las organizaciones que los emplean. Aportan elementos que coadyuvan a un óptimo manejo de los procesos de comunicación por medio de la apertura de nuevos canales de comunicación con nuevas direcciones.

Permiten a la empresa tener una clara y funcional imagen e identidad corporativa, integran y motivan a los públicos internos para su mejor desempeño y a su superación como individuos; contribuyen a la consecución de objetivos de la empresa y del individuo, entre muchas aportaciones más.

Sin lugar a dudas, la elaboración y aplicación de los planes de comunicación

institucionales, son la alternativa más idónea para manejar la comunicación en las empresas y para conceder su real importancia a los públicos internos. Es clara la posición de enfocar la comunicación interna hacia este sector de las instituciones, sin embargo, ello no pretende hacer a un lado a los públicos externos, siendo ellos también un factor muy especial.

Esta aparente desvinculación se presenta porque el objetivo principal del trabajo de tesis, son los públicos internos que en gran medida son los más descuidados por dar prioridad a los externos. En esta ocasión, nuestro interés se centra en el interior de una organización, pero sin dejar de lado el entorno exterior que como se expuso anteriormente, es necesario abordar con acciones.

Hecha esta aclaración, queda señalado el enfoque de las tendencias mostradas en la tesis que nos ocupa.

En nuestro país actualmente se viven cambios y transformaciones que de alguna manera afectan a las organizaciones en general, aunado a esto se tiene un gran problema que es la falta de comunicación en todo nivel: personal, familiar, empresarial, entre gobiernos, etc., y desafortunadamente a la comunicación se le tiene muchas veces olvidada, sin darnos cuenta de que es una necesidad urgente de satisfacer, para mejorar muchos de los problemas que nos afectan.

La Comunicación Organizacional, en el caso que nos ocupa, empresas e

instituciones, ayuda a enfrentar todas esas situaciones de conflicto que se dan en su interior y exterior. Aunado a todo esto, se precisa contar con serios y amplios conocimientos sobre las nuevas filosofías organizacionales, que contribuyen a conseguir mejores niveles de vida y mayor comunicación pero con calidad.

Con el manejo de la comunicación interna con profesionalismo, ética, responsabilidad y veracidad, se estarán propiciando excelentes relaciones intra-organizacionales con resultados positivos para todos.

Actualmente se requieren de conocimientos y aplicaciones sobre calidad, competitividad y eficiencia para ocupar posiciones importantes en el país. Considerando este señalamiento, se ha llegado a la firme conclusión de que la comunicación organizacional en sus diversas modalidades, es una fuerza motora para cualquier tipo de empresa. Lógicamente esta disciplina no es todo para lograr esos niveles de que se habla y que se necesitan día tras día, sin embargo, permite a las organizaciones llevar un mejor manejo de las mismas.

De esta manera, es como en forma muy personal se ha visualizado y estudiado la importancia y aplicación de esta disciplina, que aunque reciente, poco a poco comienza a tomar su lugar en el mundo de las organizaciones. Se concluye que es una de las armas más importantes a usar en tiempos presentes y futuros, si es que deseamos cambiar nuestra

forma de vida nacional, que es el subdesarrollo y pasar a un nivel de pleno crecimiento y superioridad, no sin dejar de considerar al individuo como la máxima expresión de la naturaleza y por consiguiente darle el lugar que merece en todo momento y en todo lugar.

La conclusión final al trabajo de investigación que involucra la realización de la presente tesis, permite afirmar sin temor a equivocarse que, la Comunicación Organizacional dirigida a los llamados públicos internos de las empresas, es muy importante para su pleno desenvolvimiento en su entorno laboral.

Asimismo, contribuye con las empresas para que alcancen las metas propuestas como tal, a través de la integración de intereses individuales con los organizacionales. Todo ello por medio del manejo de la emisión y recepción de mensajes que fomenten la participación del empleado, la motivación en la empresa, la apertura de canales de comunicación con diversos flujos, la plena identificación e integración del individuo con la organización, etc.

Por otra parte, el profesional de la comunicación organizacional, es el más indicado para seleccionar y dirigir las acciones de comunicación que lleven a las empresas a esos niveles de calidad y competitividad en su ambiente empresarial. Es tiempo de que ocupemos los lugares que nos corresponden

y se comience a contribuir con el país, por medio de nuestro trabajo con la comunicación.

Al finalizar la tesis "*Comunicación Organizacional. Importancia y Principios para su Aplicación a Públicos Internos dentro de una Organización*", se espera haber proporcionado información y aportaciones importantes para el lector y para la disciplina de la comunicación organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- ALTMAN, S. El Comportamiento de las Organizaciones en México. Interamericana, 1984.
- 2.- ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 4a. ed. Trillas, 1989.
- 3.- BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos. La Comunicación. Función Básica de las Relaciones Públicas. México, Trillas, 1988.
- 4.- BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México, Trillas, 1987.
- 5.- CASTAÑO A., Darvelio. Crisis y Desarrollo de las Organizaciones. México, UNAM, 1984.
- 6.- COSTA, Joan. Identidad Corporativa. México, Trillas, 1993.

- 7.- CUTLIP, Scott y H. CENTER, Allen. Relaciones Públicas. Madrid, RIALP, 1961.
- 8.- DAVIS y NEWSTROM. El Comportamiento Humano en el Trabajo. México, Mc Graw-Hill, 1988.
- 9.- DÍAZ BORDENAVE, Juan. Comunicación, Planeación.
- 10.- FERNÁNDEZ ARENA, José A. El Proceso Administrativo. 11a. ed. México, Diana, 1990.
- 11.- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México, Trillas, 1991.
- 12.- GARDNER B.B. y MOORE, D.G. Relaciones Humanas en la Empresa. Madrid, RIALP, 1971.
- 13.- GOLDHABER, Gerald M. Comunicación Organizacional. México, Diana, 1989.
- 14.- GUZMAN VALDIVIA. La Ciencia de la Administración. La Dirección de Grupos Humanos. México, LIMUSA, 1989.
- 15.- HARO LEEB, Luis. Manual de Relaciones Humanas. México, Edicol, 1983.

- 16.- Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Ideas Actuales sobre Control Total de Calidad. México, 1992.
- 17.- K. BERLO, David. El Proceso de la Comunicación. Argentina, El Ateneo, 1969.
- 18.- KATZ, Daniel y L. Kahn, Robert. Psicología de las Organizaciones. 2a. ed. México, Trillas, 1989.
- 19.- KOLB, David y ROBIN, Irwin. Psicología de las Organizaciones. México, Prentice Hall.
- 20.- MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto y NOSNIK, Abraham. Comunicación Organizacional Práctica. México, Trillas, 1988.
- 21.- MARSTON, John E. Relaciones Públicas Modernas. Mc Graw Hill, 1988.
- 22.- MC GREGOR, Douglas. Mando y Motivación. México, Diana, 1974.
- 23.- MURIEL, Ma. Luisa y ROTA, Gilda. Comunicación Institucional. Enfoque Social de las Relaciones Públicas. Ecuador, Andina, 1980.

- 24.- RAMOS PADILLA, Carlos. La Comunicación. Un Punto de Vista Organizacional. México, Trillas, 1991.
- 25.- RÍOS SZALAY, Jorge. Relaciones Públicas. Su Administración en las Organizaciones. 3a. ed. México, Trillas, 1990.
- 26.- ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. 3a. ed. México, Prentice Hall, 1986.
- 27.- ROBINSON, Edward J. Comunicación y Relaciones Públicas. México, Cía. Editorial Continental, 1971.
- 28.- ROSELL, Eugeni. Manual de Imagen Corporativa. México, Ediciones Gustavo Gili, S.A., 1991.
- 29.- SHEIN, Edgar. Psicología de la Organización. México, Prentice Hall.
- 30.- SEXTON, William P. Teoría de las Organizaciones. México, Trillas, 1977.
- 31.- VROOM, Víctor H. y L. DECI, Edward. Motivación en la Alta Dirección. México, Trillas, 1990.

HEMEROGRAFÍA

- 1.- **Revista Expansión. "Comunicación. La Actitud Proactiva", Año XXIII, Vol. XXIII, Nº 579, pp. 115 y 116.**
- 2.- **Management Today en Español. "Comunicación Organizacional", Abril de 1985, pp. 7-12.**
- 3.- **Management Today en Español. "El Proceso de Cambio Cultural en la Organización". Marzo de 1992, pp. 17-26.**
- 4.- **El Universal. "Mejora Continua", Mayo de 1995.**