

140

2 ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

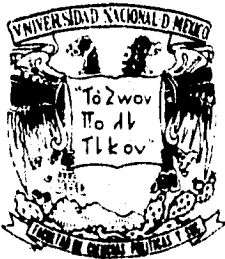
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

SITUACION ACTUAL DE LA COMUNICACION
ORGANIZACIONAL EN MEXICO.

(EL CASO DE LA EMPRESA DUPONT)

T E S I S I N A

QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS
DE LA COMUNICACION
P R E S E N T A
GABRIELA VARGAS FLORES



DIRECTOR: MAESTRO GUILLERMO TENORIO HERRERA

MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**A LA FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS
Y SOCIALES**

Agradezco el apoyo y ayuda prestados para la realizacion de esta Tesina a la ASOCIACION DE PROFESIONALES DE LA COMUNICACION A.C.; a sus socios, y en especial a la Licenciada ALICIA PARAMO ORTEGA.

Un sincero agradecimiento a a los Profesores GUILLERMO TENORIO y NEDELIA ANTIGA. Este trabajo llegó a término gracias a su eficiente directriz.

A mis principales guías, creadores de lo que actualmente soy como mujer y profesionalista; gracias PAPAS por su incondicional apoyo.

A mi hermana ANA LAURA, con admiración y cariño.

A JULIO CESAR. Gracias por tu continuo impulso, sé que lo logramos juntos.

Con especial afecto a mi familia, quien me ha brindado el mejor ejemplo. Estoy orgullosa de formar parte de ella.

CONTENIDO

	Páginas
PROLOGO	
INTRODUCCION	
1. LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL	5
1.1. El término	5
1.2. Antecedentes	13
2. LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN MEXICO	24
2.1. Surgimiento y desarrollo	24
2.2. Situación actual	29
2.3. Asociaciones existentes	35
3. EL CASO DE LA EMPRESA DUPONT	40
3.1. Qué es DuPont	40
3.2. La gerencia de comunicaciones	42
3.3. Infraestructura de medios	45
CONCLUSIONES	52
REFERENCIAS	54
APENDICE 1	61

PROLOGO

La presente investigación tiene como meta explorar el horizonte que existe en México respecto a la comunicación organizacional, así como promover su estudio y aplicación en el ámbito empresarial.

Pretende ser también un incentivo para aquellos estudiantes que desean dedicarse a esta práctica y conocer un poco más acerca del proceso comunicativo dentro de una organización.

Lo apuntado anteriormente resulta esencial si se toma en cuenta el escaso material existente sobre el área y la necesidad cada vez más apremiante de las compañías por contratar profesionales en este campo específico.

Resulta entonces prioritario difundir los conocimientos que sobre la comunicación organizacional se posean, apoyar su implantación en universidades, ya sea como materia obligatoria o a manera de especialidad, sobre todo es indispensable fomentar la investigación en el nivel nacional, ya que lo publicado acerca del tema proviene generalmente de otros países con distinta cultura y manera de pensar.

Por último deseo mencionar que la inquietud por realizar este trabajo surgió de mi experiencia laboral en la Asociación de Profesionales de la Comunicación A.C.. Durante mi desempeño en dicha asociación y tras la convivencia con muchos colegas del área, pude constatar la importancia de la comunicación organizacional en la vida empresarial y en la vida misma del país.

INTRODUCCION

Actualmente se vive en México una etapa de apresurados y continuos cambios en todos aspectos, y uno de estos, sin duda muy notorio es el económico.

La reciente aprobación del Tratado de Libre Comercio ha hecho que la economía mexicana experimente una brusca sacudida y que las empresas busquen alternativas para lograr un mayor desarrollo y productividad, alistandose así para la ruda competencia que se avecina.

En esta situación, las empresas requieren de un funcionamiento excelente, tanto en niveles externos como internos, y este sólo se obtiene mediante una perfecta red de comunicaciones internas.

La red, a la cual nos referimos, está basada en la perfecta armonía de los elementos que integran la organización, es decir, la empresa; la comunicación entonces, debe fluir de manera continua entre los distintos niveles existentes, tanto de manera horizontal como vertical. Todo esto con el fin de convertir a la empresa, no sólo en un conjunto de partes mecánicas interdependientes, sino en un ente capaz de trabajar conjuntamente, para lograr un objetivo determinado.

Este logro se hace patente, sólo en la medida en que los elementos humanos que constituyen la empresa sean tomados como tales, y se les haga partícipes directos y activos, no sólo de la labor que se les ha destinado, sino de todo aquello que acontece en su entorno laboral.

Por lo anteriormente descrito, la comunicación organizacional -tema central del

presente trabajo-, adquiere ahora una mayor importancia; pues de la efectividad de su realización depende en gran medida el éxito o fracaso de la mayoría de las empresas.

Dar a conocer más sobre este campo de la comunicación, es el objetivo principal de esta investigación, ya que resulta escasa la información existente hasta ahora y es necesario ampliar el horizonte que en México se tiene de la comunicación organizacional.

Sólo así la comunicación organizacional puede ser utilizada efectivamente, y lograr avances tanto cualitativos como cuantitativos, obteniendo una mayor productividad y haciendo frente a la reñida competencia que hoy se impone.

Para lograr el objetivo planteado en la presente investigación, se recabó información de diversas fuentes básicamente documentales, que van desde las generales hasta las especializadas en el tema, y los documentos sujetos a revisión fueron de tipo bibliográfico y hemerográfico.

El contenido del trabajo se desarrolla en tres capítulos: en el primero se brinda al lector una descripción de los términos relacionados con la comunicación organizacional, tales como organización y comunicación, para después tratar el concepto de comunicación organizacional.

En este mismo capítulo se describen los antecedentes, elemento básico para la comprensión de la comunicación organizacional en nuestros días (1996).

En el segundo capítulo se entra ya al estudio de la comunicación organizacional en México y se describe desde su nacimiento y evolución, hasta la situación que

hoy (1996) experimenta esta rama de la comunicación.

Con el fin de apoyar la investigación y mostrar de manera práctica lo que actualmente se hace en materia de comunicación organizacional en el país, el tercer y último capítulo se orienta a describir el caso de la empresa DuPont México; por medio de esta descripción se da a conocer el programa de comunicaciones que utiliza dicha compañía, para hacer más efectivo el desarrollo de la vida organizacional y lograr con ello avances en materia de producción.

Como puede observarse, la presente investigación busca describir tres aspectos fundamentales: qué es la comunicación organizacional?, cuál es su situación actual en México? y cómo se realiza en una empresa determinada este tipo de comunicación?.

Responder a estas tres cuestiones es la finalidad principal del estudio realizado.

CAPITULO UNO

I. LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

1.1. El término

Debido a que la comunicación organizacional es todavía una práctica joven, no es posible establecer aún el concepto estricto que defina y abarque todos sus aspectos; tal imprecisión es consecuencia de que los investigadores de la materia no logran llegar a un acuerdo sobre lo que la comunicación organizacional representa exactamente.

Lo que sí es un hecho, es que para hablar de comunicación organizacional es necesario remitirnos primero a dos conceptos elementales sobre los que ésta sienta sus bases, es decir, organización y comunicación humana.

Al respecto tenemos que organización involucra varios significados, así, "por organizar se entiende la coordinación de recursos físicos, económicos y humanos para lograr uno o varios objetivos determinados" ¹

También se dice que las organizaciones son entidades "que persiguen metas y objetivos que pueden lograrse con mayor eficacia y eficiencia mediante la acción concertada de individuos".²

A pesar de sus diferencias las definiciones anteriores coinciden al mencionar que

-
1. Ricardo de la Fuente. *Organización administrativa de las empresas*. p. 9
 2. James Gibson. *Organizaciones: conducta, estructura, proceso*. p. 4

las organizaciones son entidades que se orientan invariablemente hacia determinadas metas u objetivos.

Estos propósitos: "Sólo pueden alcanzarse mediante la acción concertada de grupos de personas".³

Dejando a un lado el tipo de objetivo de que se trate (lucro, servicio o mantenimiento)* las organizaciones se conducen siempre hacia una meta determinada.

Con el propósito de definir a la organización de manera más completa citamos ahora a Brown quien la precisa como "una entidad social relativamente permanente, caracterizada por el comportamiento, la especialización y la estructura, orientados estos hacia un mismo objetivo".⁴

El atributo de *relativamente permanentes* se refiere al hecho de que una organización mantiene una continuidad, autónoma de los cambios que se originen en su personal clave. Aún existiendo modificaciones de este tipo, las operaciones dentro de la organización continúan su marcha.

Otra característica importante es la especialización: "Por lo general se requieren habilidades muy especializadas para que las organizaciones logren sus objetivos. Esto es aplicable eminentemente a las organizaciones grandes de alta tecnología y a las

3. *Idem.* p. 3

4. Warren Brown. *Teoría de la organización y la administración.* p. 32

* En este trabajo sólo se verá a la organización con fines de lucro.

que poseen una gran diversidad en sus operaciones. Pero también es válido para las entidades más pequeñas y menos diversificadas. De hecho, una de las razones por las que se forman las organizaciones es la de sacar provecho de la especialización". ⁵

Con el fin de coordinar sus diversas actividades laborales, la organización requiere de una *estructura*, que para nuestros fines es entendida como un "conjunto de medios prescritos y regularizados". ⁶

En toda organización esto resulta esencial para alcanzar los objetivos propuestos; "la estructura es de gran utilidad no sólo para especificar las relaciones entre las diferentes actividades laborales, sino también para definir las interrelaciones de autoridad". ⁷

Un último y fundamental rasgo de las organizaciones es su orientación hacia objetivos:

"Las organizaciones están diseñadas con finalidad, y gran parte del comportamiento dentro de las mismas y entre ellas refleja esa finalidad que se persigue el concepto en sí de un propósito u objetivo siempre será el elemento integrante de

5 .Idem.p. 32

6 .Idem.p. 32

7 .Idem.p. 32

cualquier organización".⁸

En términos generales puede afirmarse que las organizaciones constituyen parte esencial de la vida del hombre y son elementos vitales en nuestra sociedad.

Al igual que las organizaciones, la existencia de la comunicación es ineludible en todos aquellos aspectos relacionados con el ser humano. Debido a ello, es pertinente recordar que la comunicación humana (que como humana es punto de interés para nuestro estudio), es un proceso complejo, no natural sino cultural, por medio del cual los hombres se interrelacionan con sus semejantes; este proceso se distingue de otros tipos de comunicación (animal, biológica, etcétera) porque tiene su "origen y fin en la conciencia y la razón. Lo que equivale a decir que es intencional, pues participa la voluntad de comunicarse con arreglo a fines (nadie se comunica por comunicarse, nadie dialoga por dialogar)"⁹

Comprendida dentro del espacio ocupado por la comunicación humana se encuentra un tipo de comunicación que resulta básico tratar aquí; ya que representa el punto central del estudio en cuestión (la comunicación organizacional).

La comunicación intragrupal es aquella que surge entre los integrantes de un grupo, no importando el tamaño de éste; su objeto de estudio es "la pluralidad humana constituida por hechos de interacción, cuyos integrantes exhiben una efectiva conexión entre sí, sea ésta intensa o tenue. Agrupaciones que tienen además una relativa unidad y delimitación".¹⁰

8. *Idem.* p. 32

9. Alejandro Gallardo, *Curso de teorías de la comunicación.* p. 29

10. *Idem.*, p. 70

La comunicación intragrupal existe entonces en las organizaciones donde se presenta la unión de individuos por diversos tipos de intereses; en este caso particular, la unión es dada por intereses materiales y económicos (las empresas).

Ahora cabe hacer un cuestionamiento importante: ¿Cuál es la causa por la que se da la comunicación organizacional en las empresas?. La respuesta es sencilla: porque "la comunicación es inherente al funcionamiento de una organización".¹¹

En este sentido puede decirse que en las empresas, el proceso de la comunicación es inevitable y aunque no siempre resulte eficaz, existe porque los individuos que conforman la organización tienen la necesidad de comunicarse. La eficacia de los procesos comunicativos dependerá entonces de la forma en que los directivos programen y manejen tales procesos.

Sin embargo el hecho de que la comunicación dentro de la empresa sea un proceso inevitable, no invalida el que existan otras causas que produzcan la comunicación organizacional en las corporaciones.

Una de estas causas, es el deseo de mantenimiento, característico de la mayoría de las organizaciones; el objetivo de mantenimiento "permite el logro de otros objetivos particulares de las agrupaciones: la producción o el logro de bienes materiales...".¹²

Para tales efectos "la comunicación toma parte activa dentro de los complejos para la consecución de esos objetivos grupales".¹³

11. James Gibson. *Ob. cit.* p. 416

12. Alejandro Gallardo. *Ob. cit.* p. 75

13. *Idem.*

Además del objetivo de mantenimiento, en la empresa se da también la necesidad de pertenencia experimentada por cada uno de los individuos que laboran en ella. En este sentido, "la comunicación actúa dentro del grupo cohesionándolo al permitir la interrelación organizativa, identificando de tal modo a sus integrantes que aún cuando no se encuentren en proximidad física es posible reconocerles".¹⁴

En resumen puede decirse que la comunicación organizacional en las empresas se da en forma espontánea e inevitable, aunque no por ello resulte siempre eficaz; además existe porque constituye un elemento esencial para lograr el mantenimiento de la organización y con ello la obtención de sus objetivos.

Al mismo tiempo, la comunicación organizacional brinda al interior de la empresa un sentido de identidad y pertenencia presente en cada uno de los individuos que la configuran.

Las líneas hasta aquí descritas, han tratado de darnos una base para la comprensión de lo que la comunicación organizacional es; además para lograr esta comprensión resulta necesario citar a los autores que hasta hoy han tratado de definir a la comunicación organizacional.

En su obra, Goldhaber hace referencia a Redding y Sanborn, quienes definen a la comunicación organizacional "como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización";¹⁵

Por su parte Katz y Kanh la conciben como "el flujo de información (el

14. *Idem.* p. 79

15. Gerald Goldhaber. *Comunicación organizacional.* p. 21 a 23

intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización",¹⁶ mientras que Thayer habla sobre "aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación dentro de la organización".¹⁷

Para Haney la comunicación organizacional representa "la coordinación (por medio de la comunicación) de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas"¹⁸ y el mismo Goldhaber la entiende como "el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes".¹⁹

Observando con detenimiento podemos darnos cuenta que en las definiciones de estos autores existen términos comunes; palabras como *flujo, información, mensajes*, son usadas en la mayoría de las acepciones. Por lo tanto, a pesar de que es difícil dar un concepto único de la comunicación organizacional es evidente que los elementos que en él participan, son muy semejantes o iguales y que los autores coinciden en mencionarlos.

Fernández Collado elabora tres acepciones que en si reúnen los conceptos aislados de los autores ya citados. En este sentido la comunicación puede ser vista como:

1. Conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio.

16. Gerald Goldhaber. *Comunicación organizacional*. p. 21 a 23

17. Gerald Goldhaber. *Comunicación organizacional*. p. 21 a 23

18. *Idem.*

19. *Idem.*

2. Disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio.

3. Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.²⁰

Hablar pues de comunicación organizacional es hablar de comunicación, organización e información y también de manera implícita de flujos, intercambios, mensajes e interrelaciones.

En este sentido podemos crear nuestra propia definición de comunicación organizacional, intentando conjuntar los elementos básicos que la configuran; de esta manera, podemos decir que es el conjunto de actividades y estrategias comunicativas llevadas al cabo en el interior de una organización, con el fin de crear un clima favorable entre el elemento humano que conforma la organización y asegurar, así, una mayor productividad en la empresa.

20. Carlos Fernández. *Ob. cit.* p. 30

1.2. Antecedentes

Si se parte del hecho de que la organización es la base de toda existencia humana y que está presente desde los orígenes del hombre, es necesario destacar su importancia tanto en la antigüedad como actualmente, pues no es posible hablar de humanidad sin pensar en las diversas formas, que a través de los siglos, el hombre ha utilizado para interrelacionarse, trabajar y vivir organizadamente.

Por la relevancia que la comunicación organizacional posee en la actualidad, resulta de utilidad conocer los aspectos precedentes que la configuraron y la llevaron a constituirse en la forma que hoy la conocemos; pues a pesar de que la comunicación organizacional existió de una manera natural desde hace mucho tiempo, el término como tal, es relativamente nuevo, ya que hace sólo unas décadas se empezó a hablar ya de comunicación organizacional.

La preocupación del hombre por indagar las formas de organización estuvo latente desde las culturas más antiguas, pero no es sino hasta los siglos XIX y XX que estas investigaciones se tornaron más firmes y coherentes y empezaron a crear mayor interés dentro de los círculos de estudiosos en la materia.

Esto se debió principalmente a que la Revolución Industrial trajo consigo muchos cambios; entre ellos se encontró el incremento del número de industrias y como consecuencia, la complejidad en el interior de las organizaciones. Estas contaban ahora con un mayor número de empleados que desempeñaban múltiples actividades, y que requerían de un sistema avanzado que las coordinara eficazmente.

De esta forma fue como surgió la necesidad apremiante de los investigadores de

buscar soluciones y propuestas para el acelerado desarrollo de las organizaciones.

Fue así como empezaron a crearse distintas corrientes de pensamiento, enfocadas a explicar el funcionamiento de la organización y que establecieron diversos planteamientos al respecto.

De dichas corrientes, también llamadas teorías o escuelas existieron tres fundamentales. La primera de ellas fue la denominada *teoría clásica*; sus principales representantes fueron Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol. Esta corriente,

"... evolucionó históricamente desde los años anteriores a la primera Guerra Mundial, con el movimiento de la *administración científica* que describía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas del *premio y el castigo* es decir, sistemas de trabajo a destajo, sistemas de primas, estudios de tiempo y movimiento, sistemas de costos etc."²¹

Como puede notarse, para la teoría clásica y sus defensores el trabajador constituía una parte más de la maquinaria empresarial; para ellos lo verdaderamente esencial era la organización en sí misma, su diseño y estructura; el elemento humano se encontraba en segundo plano.

21. Gerald Goldhaber. *Ob. cit.* p. 39

Para Max Weber, uno de los autores de esta teoría, la forma *ideal* de organización estaba basada en una división del trabajo y una especialización de funciones; los elementos esenciales para dicha organización ideal según Weber eran:

-Contar con una jerarquía de autoridad bien definida.

-Desarrollar normas, reglas y estándares de operación que sean precisos

-Especificar los deberes y derechos de cada empleado.

-Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización.

-Llevar un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.

-Que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados (trato impersonal y formal)".²²

Resulta evidente que para Weber una organización era un sistema de jerarquías, en el cual sólo el que tenía el poder era capaz de decidir que es lo que se iba a hacer. Todos los demás se sometían a lo establecido, sin pretender emitir juicios de ninguna especie.

Es notable la rigidez y frialdad que los elementos del autor transmiten y

22. En Carlos Fernández. *Ob. cit.* p. 38

principalmente el referente a la distancia social y el trato impersonal.

Teniendo como característica principal - al igual que Weber - el relegar al elemento humano, Frederick W. Taylor propuso un método que,

"estudia cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea y con base en observaciones y experimentaciones, para determinar los principios que optimicen su desempeño.

En términos generales, hace énfasis en el producto organizacional, más que en consideraciones individuales".²³

Lo importante para Taylor no era el hombre, sino la capacidad que este poseía para cooperar y ejecutar su labor de manera tal, que lograra crear un excelente *producto organizacional*, que venía a ser finalmente lo más relevante para el autor clasista.

Si para Taylor el producto organizacional constituía lo esencial en toda empresa, para Fayol era la administración la parte medular de la misma; sus principios, si no menos drásticos que los de sus antecesores, aún son aplicables en diversas empresas:

- División del trabajo (especialización)
- Autoridad y responsabilidad (poder)
- Disciplina (obediencia)

23. Carlos Fernández. *Ob. cit.* p. 39

- Unidad de mando (un jefe)
- Unidad de dirección (un plan)
- Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales (preocupación primaria por la organización)
- Remuneración del personal (salarios justos)
- Centralización (unión)
- Cadena escalar (cadena de mando)
- Orden (todo el mundo con una posición única)
- Equidad (firme pero justo)
- Estabilidad en el personal (bajo índice de cambios en el personal)
- Iniciativa (ideas fuera del plan previsto)
- Compañerismo (moral elevada)".²⁴

Tomando en cuenta las propuestas hechas por Weber, Taylor y Fayol, puede decirse que la escuela clásica enfocó su interés en la estructura de la organización y dejó a un lado al elemento humano que la conformaba. La disciplina, la subordinación, la autoridad, fueron elementos básicos que esta corriente propuso utilizar para el mejoramiento de la productividad en la organización.

Finalmente Fernández Collado establece que "la comunicación organizacional en empresas con este enfoque es preponderantemente formal, oficial y vertical -sobre todo descendente-, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado".²⁵

24. En Gerald Goldhaber. *Ob. cit.* p. 40

25. Carlos Fernández. *Ob. cit.* p. 42

En total oposición a la teoría clásica surgió, hacia el final de los años veinte y principios de los treinta, la *teoría humanista* o de las relaciones humanas. Elton Mayo, Rensis Likert y Douglas McGregor fueron sus principales exponentes y contrariamente a los clasistas, antepusieron el elemento humano a cualquier otro aspecto de la organización.

Como lo apunta Goldhaber, "la lógica básica del método de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés por los obreros (dejándoles participar en la toma de decisiones, mostrándose más amistoso, saludándoles por su nombre etc.) con lo que mejoró la moral y la satisfacción de estos".²⁶

La base sobre la cual se levantó la teoría humanista fue dada por los estudios realizados por Elton Mayo, en la empresa *Western Electric*, de Hawthorn, Illinois. Mayo pretendió determinar,

"el impacto de algunas condiciones físicas la luz, en la productividad de un grupo de empleados; cuando la luz aumentaba, la productividad también lo hacía conforme a las hipótesis planteadas. No obstante, cuando bajó la intensidad de la luz para reforzar los hallazgos, ¡ la productividad siguió creciendo! Mayo concluyó entonces que el haber sido "distinguidos" como parte de un grupo experimental y las normas y relaciones grupales fueron los que produjeron en el personal ese efecto inesperado. La conclusión de los estudios de Mayo

26. Gerald Goldhaber. *Ob. cit.* p. 48

dio luz sobre la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales y el impacto de elementos no sólo estructurales o económicos sino psicológicos".²⁷

Likert por su parte, basado en los estudios de Mayo creó cuatro modelos de organización utilizando variables como el liderazgo, la motivación, la comunicación entre otras. Dichos modelos fueron denominados autoritario, benevolente-autoritario, consultivo y participativo; de acuerdo con estos modelos Likert describió la situación de las organizaciones según las variables y el tipo de modelo que les correspondiera. Está por demás notar que el modelo participativo fue el más idóneo, pues en él se conjuntaron factores como: apertura a la comunicación en todos sentidos, libertad para cuestionar, conocimiento de los problemas y necesidades de los subordinados e involucración total respecto a la toma de decisiones.

A su vez Douglas McGregor mantuvo una mayor inclinación hacia el hombre y su necesidad de autodesarrollo y fue basado en ésta, que propuso la llamada teoría "Y". " Esta teoría propone que todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo. Con base en lo anterior, el autor propone la *administración por objetivos* en la que el empleado es responsable y determina sus objetivos con la ayuda y colaboración de un superior - no con supervisión".²⁸

27. Carlos Fernández. *Ob. cit.* p. 43

28. *Idem.* p. 47

Como se observó claramente, el factor humano en la teoría humanista resulta esencial para llegar a consolidar cualquier tipo de organización; pues según los autores, antes que todo se encuentra el bienestar del empleado y con él, la organización trabaja de manera efectiva.

Sin embargo y a pesar de la importancia que el elemento humano constituye, las organizaciones no pueden lograr el éxito tomando en cuenta únicamente este aspecto, pues como en todo, debe existir un equilibrio.

La tercera y última corriente relacionada con las organizaciones es la llamada *teoría de sistemas*, representada principalmente por Daniel Katz y Robert Kahn.

Esta teoría a diferencia de las dos anteriores, enfocó su objetivo a la organización y su contexto, considerando a la primera como un sistema, es decir "un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un *todo organizado*, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes".²⁹

Si se toma en cuenta que en una organización todos los elementos se encuentran interrelacionados, resulta evidente que unos y otros se afectan mutuamente; cualquier cambio o transformación en alguna de sus partes produce efectos en mayor o menor grado en el resto de la organización.

Como lo menciona Goldhaber: "lo que afecta a una parte de la organización afecta a todas las partes de la organización. Todo lo que existe tiene algún impacto en otra cosa".³⁰

²⁹ *Idem.* p. 49

³⁰ Gerald Goldhaber. *Ob. cit.* p. 52

De acuerdo con Katz y Kahn que observaron a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes, es pertinente citar aquí los elementos fundamentales de este tipo de sistemas según los autores:

1. **Entrada:** O la energía importada del ambiente
2. **Proceso:** La transformación interna de la energía para crear un producto, un bien o un servicio
3. **Salida:** El elemento terminado es exportado al ambiente
4. **Ciclos de eventos:** El intercambio de energía con el medio es cíclico, repetitivo. Es un proceso continuo.
5. **Entropía negativa:** Si la entropía es el proceso natural de desorganización o degeneración, para contrarrestar este elemento y transformarlo en algo ordenado y evolutivo, las organizaciones necesitan importar más energía del medio de la que exportan.
6. **Información:** A las organizaciones no sólo entran materias primas, sino información el medio que les permite planear. Además una vez "exportado" el producto, la información vuelve a entrar en forma de *retroalimentación*, fundamental para la evolución y control organizacional.
7. **Estado de equilibrio:** La importancia de la

energía necesaria para evitar la entropía negativa, permite a las organizaciones permanecer en un estado de equilibrio e ir cambiando sólo lo suficiente para responder a las demandas del entorno.

8. Diferenciación: Las organizaciones se mueven hacia una diferencia (especialización de las funciones de sus partes o subsistemas).

9. Equifinalidad: Los sistemas abiertos pueden llegar a los mismos objetivos si parten de condiciones iniciales diferentes y viceversa".³¹

Todos estos elementos constituyen un sistema abierto, es decir un sistema que se encuentra en interrelación continua y directa con su entorno y que no puede subsistir sin éste. Del presente planteamiento se comprende el por qué una organización es un sistema abierto como la teoría de sistemas sostuvo.

Puede decirse entonces que dicha corriente complementa las tesis dictadas por la teoría humanista (enfocada a lo interno) pudiendo de tal forma, establecer un equilibrio favorable entre ambas.

A pesar de sus notables diferencias es preciso anotar que las tres corrientes aquí mencionadas tienen aportaciones muy valiosas. En toda organización debe existir una estructura fundamental, funcional y productiva como lo resaltó la teoría clásica; de igual importancia es el individuo que labora dentro de esta organización y su bienestar, como defendieron los humanistas; y en el mismo nivel de prioridades se

31. Carlos Fernández. *Ob. cit.* p. 52

encuentra la relación de la organización con su entorno, su indudable interrelación con éste, propuesto por la teoría de sistemas.

Una organización se conforma con todos estos elementos y su nivel de efectividad es medido por el grado de equilibrio existente entre los mismos; la inclinación evidente hacia uno sólo de los aspectos señalados, provoca que la organización adopte un carácter radical impidiendo así su favorable desempeño.

CAPITULO DOS

2. LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN MEXICO

2.1. Surgimiento y desarrollo

Casi nada se ha escrito sobre el surgimiento de la comunicación organizacional en México y la causa es la misma juventud del área en nuestro país. Los datos que se conocen son transmitidos sólo por algunos comunicólogos con largos años de experiencia profesional y que fueron testigos del nacimiento de esta disciplina. *

La comunicación organizacional apareció en México en los años cincuentas, con la llegada de empresas transnacionales que comenzaron a establecerse en el país (Anderson Clayton, Bayer de México etcétera); con tal situación se llevó al cabo la contratación de muchos obreros y empleados, quienes al aumentar en número, crearon la necesidad de implantar en las compañías nuevas formas de coordinación y administración.

Debido a esta apremiante necesidad y ante la evidente incapacidad de los dirigentes para lograr comunicar a sus empleados, surgió la enseñanza de la comunicación organizacional en las universidades. La primera generación egresó de la Universidad Iberoamericana en los sesentas, y a partir de ella, unos años más tarde nació la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas (AMCI), hoy

* Dos de ellos son Maricruz Noriega (Comunicación y Difusión Cultural en Banca Serfin) y Elvira Herrera (Consultora en American Express Co.).

Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional, que se preocupó por reunir en esos inicios a los primeros comunicólogos en esta especialidad.

Es importante mencionar que a pesar de que las compañías requerían profesionales en comunicaciones internas y estos ya estaban en formación, el valor que los directivos daban al área mencionada era muy escaso. "El departamento de comunicación era visto como un productor sólo de gastos innecesarios".³²

Sin embargo, esta visión fue cambiando en la medida que los empresarios se percataron que la comunicación emitida por su despreciado departamento de comunicación creaba efectos favorables en el rendimiento de los empleados y con ello, su actividad productiva aumentaba.

Un punto que se debe dejar claro, es que los primeros departamentos de comunicación surgidos en las organizaciones no iniciaron su labor realizando un programa integral de comunicaciones.

La mayor parte de ellos comenzaron con la elaboración de boletines, revistas o periódicos, siendo estos las únicas herramientas para comunicarse con el personal. Ejemplos ilustrativos son los casos de empresas como Anderson Clayton y el Banco Nacional de México (BANAMEX). En la primera "la comunicación {organizacional} nació hace 32 años (década de los cincuentas) al fundarse la revista bimestral *Pacas y paquetes* dirigida a los empleados, una de las más antiguas de México".³³; en la

32. J. Martínez Staines. "El nuevo rostro de la comunicación organizacional". p. 251

33. Carlos Fernández. *La comunicación en las organizaciones*. p. 295

segunda, se dio el surgimiento de un órgano de comunicación interno (revista o periódico) a partir de los años veinte y hasta la fecha Banamex edita la revista que hoy se titula *Imagen*.

Con el tiempo y la rápida evolución de la tecnología, los medios de comunicación utilizados se transformaron; además de las publicaciones impresas de que se disponía, empezaron a utilizarse el telex, el buzón de opiniones, los tableros de noticias y avisos, los altavoces, las reuniones o juntas, hasta llegar a los videos y el correo electrónico.

Es así como la comunicación se volvió más eficiente dentro de las organizaciones y adquirió al mismo tiempo mayor importancia.

Llegó el momento en el cual los empresarios tomaron efectiva conciencia de lo que la comunicación organizacional representaba para el bienestar y alta productividad de sus compañías. Aquí, cabe mencionar el ejemplo de la empresa Anderson Clayton para observar la evolución que la comunicación organizacional ha tenido a través de los años. En 1978 Anderson Clayton (ACCO, empresa multinacional de alimentos) estableció "una función encargada de la comunicación interna y externa, primero dependiente de una Dirección de Relaciones Públicas y más tarde, como un departamento especializado en comunicación organizacional unido desde su nacimiento al de personal, lo cual la diferencia de otras empresas".³⁴

Para entonces la compañía contaba ya con un órgano de comunicación impreso, una revista llamada *Pacas y paquetes* que como se mencionó antes es una de las más antiguas del país.

34. *Idem*, p. 295, 296.

Actualmente Anderson Clayton publica un boletín mensual y una revista trimestral dirigida al trabajador del campo (*Progreso Rural*).

Conjuntamente con estas publicaciones - y como consecuencia del avance tecnológico -, ACCO utiliza para realizar sus objetivos de comunicación equipos de video orientados a capacitar e inducir al personal.

Además de la creación de estas herramientas comunicativas el departamento en cuestión brinda apoyo a las plantas, proponiendo soluciones a problemas específicos de comunicación.

Otra de sus tareas es la de indagar periódicamente acerca de los procesos de comunicación existentes dentro de la empresa y el clima organizacional que impera en la misma. Todo esto con el fin de mantener programas acordes a las necesidades de la organización.

Anderson Clayton representa sólo uno de los casos más representativos en que la comunicación organizacional ha experimentado tal evolución. Sin embargo compañías como Grupo Condumex, Comunicología Aplicada de México, Grupo ICA, Bayer de México, Ciba Geigy Mexicana, también son ejemplos de la trayectoria que este campo ha tenido en nuestro país.

Todas estas empresas se percataron de que la aplicación de una comunicación organizacional creó efectos favorables tales como: 1) Mantenimiento de la salud y vitalidad de la empresa; 2) Difusión clara de los propósitos de la organización; 3) Promoción de una cultura de participación; 4) Compromiso y desarrollo integral y 5) Elevación de la calidad y la productividad.

Situación de la Comunicación Organizacional

Con todo lo descrito es un hecho que a pesar de sus inicios vacilantes, la comunicación organizacional es hoy una realidad y un verdadero reto para aquellas organizaciones que todavía no se percatan de su relevancia.

2.2. Situación actual

"Hace escasos 20 años {la comunicación organizacional} se encontraba en pañales. Hoy, sin embargo, la comunicación ha tomado un fuerte impulso en las empresas mexicanas que comienzan a ver este dinámico asunto como primordial para su crecimiento".³⁵

El párrafo anterior describe la situación actual que vive la comunicación organizacional en México, adquiriendo ya características de esencial para el desarrollo empresarial del país.

Si bien anteriormente las compañías trabajaban de acuerdo a la directriz espontánea de los dueños y carentes de cualquier tipo de guía, en la actualidad esto ya no es posible. El ritmo acelerado de la vida influye en todos los aspectos y las empresas no escapan a tal situación.

La economía moderna exige que las corporaciones desarrollen programas conducentes a mejorar su productividad y rendimiento, y esto sólo se logra manteniendo una efectiva labor comunicacional, tanto al interior como al exterior de la compañía.

Resulta evidente que "en un contexto de globalización y competitividad, es necesario que las empresas mexicanas asuman los retos del cambio acelerado y de la necesidad de modernización".³⁶

35. J. Martínez Staines. "El nuevo rostro de la comunicación organizacional". p. 251

36. Pablo Cnsares; Luis J. Mier. "Comuniención, cultura de efectividad". p. 80

Tal es el pensamiento que hoy las empresas nacionales, sean grandes, medianas o pequeñas deben tomar en cuenta si desean realmente competir y ganar, dentro de la compleja estructura económica existente. Resulta un hecho que "en un entorno de competitividad global la capacidad de adaptación al cambio definirá la supervivencia de muchas compañías".³⁷ De acuerdo con este planteamiento es evidente que sólo los más aptos pueden sobrevivir y superar los obstáculos de manera cabal e inteligente; aquéllos que no lo logren pierden la oportunidad de ser los mejores dentro de su campo específico de operación.

Dentro de este contexto la comunicación constituye el punto central del que deriva sin duda el éxito o el fracaso de una compañía. De la manera en que sea planeada y desarrollada depende, en gran medida, el que una empresa logre su consolidación tanto al interior como al exterior de la misma.

Por tal motivo, la comunicación organizacional representa actualmente un elemento de gran importancia, que va cobrando día con día una mayor difusión y aceptación por parte de las corporaciones mexicanas.

Su existencia se torna indispensable y los empresarios toman poco a poco conciencia de su valor y utilidad.

Es un hecho que el proceso de la comunicación se da en toda organización, de forma espontánea e inevitable; y que mejor que dicho proceso sea dirigido y efectuado por un profesional en la materia, poseedor de un amplio conocimiento de los métodos y herramientas para llevar al cabo una comunicación efectiva. Con la gran ventaja además, de poder conducir esta comunicación apegada a la cultura de

37. *Idem.*

la empresa y teniendo bien claros los objetivos a cumplir por la misma.

Si bien es cierto que anteriormente la comunicación organizacional mantenía un rango de complementaria, hoy su categoría asciende y adquiere características de gran valor.

Esta importancia de la comunicación al interior de las compañías es descrita por Pablo Casares y Luis J. Mier quienes opinan:

"Hemos descubierto que los procesos comunicativos aunque a veces inconscientes o poco visibles - son un ingrediente fundamental de la calidad, la productividad y la obtención de resultados dentro de la organización, que su efectividad es determinante para la salud y la vitalidad misma de la empresa".

Y continúan diciendo:

"la comunicación juega un papel central. Es necesario una comunicación que permita difundir con claridad los propósitos de la organización, promover una cultura de participación, compromiso y desarrollo integral, tender a la claridad organizacional y, finalmente, propiciar el desarrollo y asimilación del conocimiento".³⁸

38. *Idem.* p. 80

La comunicación organizacional es vista hoy como elemento vital, pues cada día son más las empresas en expansión que requieren hacer llegar sus mensajes a un mayor número de empleados, de manera rápida y además eficaz.

Es claro deducir entonces por qué este tipo de comunicación ocupa ya un sitio predominante en el desarrollo empresarial del país, y por qué las compañías que ignoran su importancia se ven atrasadas y poco competitivas.

Es importante mencionar que a pesar de los esfuerzos realizados por los comunicólogos organizacionales para explicar la importancia de su profesión en la empresa, aun existen empresarios renuentes a aceptar tal necesidad; esto se observa principalmente en la micro y mediana empresa, en donde aun no se acepta completamente la existencia de un departamento de comunicación.

Debido a tal situación, un gran número de especialistas en comunicación organizacional se encuentran laborando en compañías transnacionales, que ya desde hace tiempo consideran fundamental la tarea del comunicólogo y le dan el valor que merece.

Aun con estos inconvenientes, es indudable que la comunicación organizacional en México se abre camino día a día, pues aunque con pasos lentos, avanza con firmeza y se adjudica un lugar importante en el desarrollo de las corporaciones.

Por ello es indispensable que el comunicólogo organizacional (que cada vez adquiere mayor demanda) se prepare de manera intensiva para lograr competir con colegas extranjeros. Su preparación consiste, no sólo en lo aprendido dentro de las aulas, sino en estar bien informado en todas las áreas, desarrollar su creatividad y

dominar como mínimo el idioma inglés.

De esta forma puede llegar a competir con los mejores, no sólo en el nivel nacional, sino en el internacional.

Como se ha visto, la comunicación organizacional desempeña un papel esencial dentro de la dinámica de muchas compañías; por tal motivo, el comunicólogo organizacional está comprometido a desarrollar planes y actividades tendientes a crear un flujo de comunicaciones efectivas dentro y fuera de la empresa.

Esta tarea en ocasiones se complica, debido a que existen áreas que trabajan aisladas y no llegan a interrelacionarse; es decir, existen en una compañía los departamentos de publicidad, mercadotecnia, comunicación interna y relaciones públicas, todos ellos realizando su propia labor; sin comunicarse entre si ni conjuntar esfuerzos.

Actualmente esta forma de trabajo ya no produce resultados óptimos; los comunicólogos organizacionales están dándose cuenta, mediante el análisis de experiencias comunes, que la comunicación dentro de la empresa debe manejarse de manera integral. Es decir, reuniendo en un sólo departamento y dirigidas por una sola cabeza, las actividades de comunicaciones internas, publicidad y relaciones públicas, con el fin de mantener una directriz en todo lo que se comunica.

Los mensajes emitidos poseen así un mismo sentido, un mismo objetivo, produciendo en los públicos efectos comunes, contrarios a los obtenidos cuando los mensajes parten de diversos emisores.

De tal manera la empresa adquiere coherencia y orden en sus objetivos,

reforzando con ello su imagen interna y externa.

La comunicación integral es una propuesta real para las organizaciones mexicanas que deseen forjarse una estabilidad duradera. Esta comunicación se vislumbra todavía lejana, pero con claros indicios de manifestarse en el ámbito empresarial mexicano.

2.3. Asociaciones existentes

En México existen actualmente (1996) dos organizaciones dedicadas a reunir a los profesionales de la comunicación organizacional y que buscan la difusión de esta área. Para ello realizan actividades de manera continua que promueven la actualización y superación de los comunicólogos organizacionales y les brindan nuevas y mejores herramientas para el desempeño de su labor dentro de la empresa.

Dichas agrupaciones son la Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional A.C. y la Asociación de Profesionales de la Comunicación A.C. quienes representan el capítulo México de la International Association of Business Communicators (IABC).

La IABC fue creada en 1970 y reúne a 12 mil asociados aproximadamente, en 40 países del mundo. Su objetivo es estimular la comunicación organizacional y lo más destacado en el área, otorgando diversos reconocimientos y realizando anualmente una convención, en la que participan todos los asociados.

Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional A.C.

La Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional (AMCO) nació en 1973 y tiene como principal objetivo reunir a los profesionales del área para intercambiar experiencias y desarrollar este campo en México.

En sus inicios su nombre era Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas (AMCI) ya que sus fundadores - se inició con cinco miembros -, estaban abocados básicamente al área interna.

Sólo hace cuatro años (1988) cambió su nombre al actual, pues como dice su expresidente Roberto Aguirre: "queríamos darle un poco más de fuerza a lo que es la función de la comunicación, más que nada como el paraguas que permite que la gente tenga más visión sobre la labor comunicativa".

La AMCO busca darle alternativas de actualización al asociado y para ello está en contacto permanente con instituciones internacionales similares, como es el caso de la mencionada IABC.

Por último es preciso anotar que la AMCO cuenta actualmente con 150 asociados de 120 empresas distintas.

Asociación de Profesionales de la Comunicación A.C.

La Asociación de Profesionales de la Comunicación se fundó en 1989 como una organización no lucrativa, integrada por comunicólogos y cuyo objetivo primordial - inspirado en la filosofía adoptada y ceñido a la ética proclamada - se concreta en las siguientes acciones fundamentales:

1. Elevar el nivel profesional del comunicólogo.
2. Reconocer trabajos y aciertos de los profesionales de la comunicación.
3. Exaltar la importancia de la comunicación entre los distintos públicos y
4. Transmitir conocimientos a las siguientes generaciones.

Para lograr estos objetivos la APC se inspira en la siguiente filosofía:

"El mundo fragmentario del individuo solamente puede expandirse con la visión de quienes le rodean, haciendo de la comunicación el mejor

instrumento para aspirar a una mejor y más cabal comprensión del hombre y su circunstancia. Por consecuencia, el trabajo del comunicólogo debe regirse por principios éticos y morales, consciente de que la razón de ser de la comunicación, su origen y destino es el hombre. Comunicar, en última instancia es ir de la soledad del yo a la complementariedad del nosotros".

La ética a la que se ciñe la asociación proclama que:

"La honestidad, justicia e integridad son los valores éticos y morales que deben regir la actividad del comunicólogo, quien pugnará además porque estos imperen en el medio que le rodea. El comunicólogo también se obliga a promover la evolución de la profesión, tanto en el aspecto humano como tecnológico; así como a transmitir a las siguientes generaciones los conocimientos adquiridos".³⁹

Basada en su ética e inspirada en su filosofía, la APC trabaja para el logro de sus objetivos y se constituye en grupos de trabajo o comités que facilitan su labor:

- a) Académico. Tiene por objeto buscar la superación de los asociados y del

39. Asociación de Profesionales de la Comunicación A.C. (s f), México D.F.

comunicólogo en México a través de planes de investigación y publicaciones especializadas.

b) Desarrollo profesional. Coordina la realización de diversos eventos como:

- Seminarios. Presentación de nuevos enfoques y soluciones a la problemática actual del comunicólogo
- Talleres. Cursos prácticos sobre el manejo adecuado de Programas de Comunicación y sus herramientas.
- Conferencias. Exposición de temas referentes a la comunicación organizacional, relaciones públicas y materias afines con el propósito de fomentar el acercamiento con otros grupos de profesionales y universidades.

c) Difusión. Este comité se enfoca a promover a la asociación y sus actividades a través de diversos medios de comunicación (prensa, radio, revistas).

d) Nuevos socios. El propósito es promover el ingreso y participación de un mayor número de profesionales, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos por los estatutos de la APC.

Cabe mencionar que la APC realiza eventos mensualmente, de manera ininterrumpida durante todo el año y que acuden a estos tanto comunicólogos asociados como aquéllos que aun no lo son.

En lo que se refiere al perfil de los socios, es importante anotar que existen cuatro tipos dentro de la asociación:

- Socios fundadores. Aquéllos que como su nombre lo indica fundaron la APC.

- **Socios.** Aquellos comunicólogos que posean una experiencia de trabajo mínima de cinco años, en cualquier área de la comunicación.

- **Asociados.** Profesionales que a pesar de no haber estudiado comunicación, laboran desde hace cinco años en el área o tengan carreras afines a la de comunicación (administración de empresas, diseño, publicidad etcétera).

- **Estudiantes.** Pasantes o estudiantes en el último año de estudios de la carrera de comunicaciones o afines.

Actualmente (1996) la APC cuenta con aproximadamente 40 socios, representantes de empresas tanto nacionales como internacionales.

CAPITULO 3

3. EL CASO DE LA EMPRESA DUPONT MEXICO

3.1. *Qué es DuPont*

La empresa DuPont México nació a principios de este siglo, cuando se establecieron en 1925 sus primeras instalaciones en la ciudad de Dinamita, Durango. Su producción en esos inicios respondía a los requerimientos de las industrias mineras, extractivas y de construcción que empezaban a explorar las entrañas de la tierra en busca de minerales y petróleo o para la construcción de enormes obras de ingeniería.

Es al comienzo de la década de los cincuenta cuando DuPont México inició su fabricación de pinturas para uso industrial, automotriz y de la construcción, así como fungicidas, refrigerantes, plásticos de ingeniería, fibras textiles etcétera.

En unas cuantas décadas se fabrican ya insecticidas, herbicidas, productos para la industria electrónica, compuestos antidetonantes para las gasolinas y materias primas para diversas industrias comprometidas a elevar los niveles de vida de la población con mejores productos y servicios.

DuPont México mantiene en operación desde hace sesenta y ocho años en que se estableció su primera planta, catorce plantas en diversas ciudades del país. Destacan por su extensión, magnitud de producción y número de empleados cuatro de ellas: Tlalnepantla (plásticos, pinturas); Tecnos, en Cuernavaca (cartuchos, detonadores); Explosivos en Durango y Santa Clara (fluoroquímicos).

Cabe mencionar que la empresa ha sido reconocida por su labor - no sólo en México sino en los cuarenta países en los que DuPont opera -, en diversas disciplinas como la seguridad, tecnología de punta y conservación de los recursos naturales, manejo de desechos y ecología.

Es así como DuPont México logra el excelente nivel que mantiene desde hace ya varios años, coordinando la actividad de más de cinco mil empleados y basada en una serie de valores que determinan su trayectoria: Seguridad; Integridad en los negocios; Atención a Recursos Humanos; Incorporación de Tecnología de Punta a lo que se hace para dar satisfacción a las necesidades de sus clientes y Alta Productividad Empresarial para alcanzar los resultados que se propone.

Después de esta breve introducción en la que se describe qué es DuPont México, se inicia la explicación de lo que la empresa hace en materia de comunicación interna y cómo ésta se torna fundamental para el éxito total de la compañía.

3.2. Gerencia de Comunicaciones Corporativas

En 1991 se creó la Gerencia de Comunicaciones Corporativas, dependiente de la Dirección de Comunicaciones Corporativas de la empresa DuPont México, destinada a coordinar las actividades de comunicación tanto internas como externas. Se estructuró entonces un Plan Integral de Comunicación que tuvo por objeto agrupar y ser el hilo conductor de las acciones a desarrollar. Este Plan Integral resulta hoy básico para el buen funcionamiento de la gerencia pues aunque en ocasiones puede ser flexible, es indispensable seguir los lineamientos en él estipulados para lograr un desempeño ágil y constante en las diversas actividades a realizar.

En esta gerencia existe un responsable profesional en comunicación, quien es la cabeza que dirige todo el engranaje y se encuentra capacitado para tomar decisiones y conducir las acciones de comunicación. Vale mencionar que la responsable de esta gerencia coordina tanto las comunicaciones externas (relaciones públicas) como las internas, que equivalen respectivamente a un 60 y 40 por ciento. *

La gerencia de comunicaciones en DuPont tiene como principal objetivo en cuestiones internas, informar a los empleados antes que a nadie de lo que sucede dentro y fuera de su empresa; ya que estos resultan ser los primeros comunicadores hacia el exterior de lo que la empresa hace o deja de hacer. Es por ello que DuPont, a través de su gerencia de comunicaciones está comprometida a mantener un

* En este trabajo sólo se hace referencia a las comunicaciones de carácter interno, por ser estas nuestro objeto de estudio, (1996).

estrecho contacto con su planta trabajadora y lograr que el total de sus empleados se encuentre bien informado.

Además de los empleados, la gerencia tiene dos grupos de receptores a quienes se dirige también: los medios de comunicación escrita, específicamente la prensa y la Gerencia de Relaciones Industriales, a quien apoya para una mayor eficiencia en las distintas plantas.

Cabe mencionar ahora que la gerencia de comunicaciones no trabaja sola, ya que es apoyada por una agencia de relaciones públicas denominada Burson-Marsteller; ésta aporta los conocimientos necesarios para complementar el trabajo de comunicación que la gerencia realiza. En conjunto se logran obtener los productos finales indispensables para manejar una adecuada y efectiva comunicación dentro de la empresa.

Burson-Marsteller apoya a la gerencia específicamente en la realización de la revista interna; este trabajo incluye la planeación editorial, el reportear, redactar y supervisar el diseño de la misma. El apoyo prestado por la agencia es necesario, ya que la responsable de la gerencia de comunicaciones no puede llevar al cabo todas las actividades requeridas para la elaboración de la revista; aunque de ella depende totalmente la publicación.

Después de haber mencionado brevemente el funcionamiento de la gerencia, se enumeran las herramientas de comunicación que ésta utiliza para lograr su principal fin: comunicar efectivamente y en todos los niveles.

1. Revista interna *DuPont Noticias Bimestral*
2. Revista para cada planta

3. Tableros (Centros de información)

4. Programa informativo por video (noticiario)

Viendo me entero.

3.3. Infraestructura de medios

3.3.1. La revista interna

La principal herramienta de comunicación utilizada por DuPont para comunicar internamente es la revista *DuPont Noticias*; una publicación bimestral que en últimas fechas ha pasado a ser trimestral.

Esta revista es de la gente y para la gente que labora en la empresa, y es por ello que su contenido es manejado con un alto sentido humano. Además de las secciones fijas y el editorial, emitido por la Dirección General, son publicados reportajes protagonizados por los mismos empleados. Este sentido humano logra un mayor acercamiento con los empleados y sus familias, quienes encuentran en la revista algo más que noticias de tópico laboral; pues en ella son publicadas además cuestiones cotidianas que informan y al mismo tiempo entretienen.

La revista consta de veinte páginas impresas en dos tintas, utilizando los colores corporativos (blanco y rojo). El editorial, los avisos de organización y los aniversarios son secciones fijas, así como las tituladas *Compromiso Ecológico* y *Conociéndonos*.

Otras secciones no menos importantes pero variables, se refieren a las plantas, a los productos y a los "varios", en los que aparecen notas de diversa índole.

El editorial

Este es redactado por el presidente de la compañía y en él se informa de manera

general lo acontecido dentro de la empresa, lo más relevante y digno de mención.

Avisos de organización

Estos avisos tienen la finalidad de dar a conocer los movimientos realizados dentro de la empresa, referentes al personal; ascensos, cambios etcétera. En ellos se indica el nombre, puesto y fecha del movimiento correspondiente a cada persona.

Aniversarios

Dicha sección aparece en la última página y en ella se mencionan los aniversarios de aquellos empleados que han cumplido desde cinco hasta treinta años laborando en la corporación. Al igual que en los avisos de organización, aparecen el nombre, el puesto y la fecha del mencionado.

Compromiso ecológico

Debido a su creciente importancia, la ecología no pasa inadvertida para la empresa. Esta sección tiene como fin dar a conocer lo que se hace dentro de la compañía en pro del ambiente; ya sea creando un producto no tóxico, o promoviendo el establecimiento de áreas verdes en las mismas plantas.

Con esta información se pretende que el empleado adquiera una conciencia ecológica y perciba lo que su empresa realiza por preservar el ambiente.

Conociéndonos

Como se mencionó anteriormente, el aspecto humano constituye algo elemental

para DuPont y esta sección es prueba de ello. *Conociéndonos* publica en cada número la entrevista realizada a algún empleado de la compañía, en la que él mismo describe y explica la actividad que desempeña, así como el tiempo que lleva realizándola.

Esta sección es una manera de acercar a los empleados entre sí y promover el conocimiento sobre sus propias actividades, ya que en ocasiones, los empleados de una planta desconocen la labor desempeñada por sus compañeros en otra de ellas, debido a las grandes distancias existentes entre unas y otras.

Las secciones variables se refieren principalmente a las actividades realizadas en plantas, lanzamiento de nuevos productos, eventos especiales, cursos, visitas de empresarios y reportajes de la gente que labora en la compañía.

Como se mencionó, la revista interna se realiza en colaboración con la agencia Burson-Marsteller, quien trabaja desde la planeación editorial, la búsqueda de información y la redacción.

La planeación editorial consiste básicamente en reuniones del comité editorial (formado por la gerente de comunicaciones y los representantes de la agencia), para definir qué información se incluye, cómo se recopila y quiénes están a cargo de la misma; definir tiempos y prever posibles obstáculos.

Al finalizar esta planeación, los llamados *corresponsables* (reporteros) inician la tarea de recopilar la información necesaria por medio de entrevistas, visitas etcétera, para inmediatamente después proceder a redactar y corregir, hasta obtener el

producto final. *

El diseño e impresión de la revista están a cargo de la empresa Raygoza & Díaz Comunicación, quien da el toque final a la publicación, supervisada siempre por la gerencia de comunicaciones.

Es importante señalar que el tiempo requerido para la elaboración de la revista es aproximadamente de un mes, a partir de la planeación editorial y finalizando con la salida de la imprenta.

Un último y no por ello menos importante paso, es el de la distribución; ésta se realiza desde la gerencia de comunicaciones en el Distrito Federal, quien manda vía mensajería los paquetes de revistas hacia las distintas plantas en la república; de igual forma se lleva al cabo la distribución en las oficinas corporativas, en donde los mensajeros entregan en propia mano y a todo el personal, la publicación. De esta manera la seguridad de que la reciban es muy grande.

Si bien en el presente trabajo no se analizan formas de evaluación de los medios de comunicación utilizados, es válido mencionar que la gerencia aplica cada fin de año una encuesta (incluida en la revista), con el fin de conocer la opinión de sus lectores respecto a la publicación.

Las encuestas son recibidas y cuantificadas en la gerencia; asimismo los comentarios y sugerencias son tomados en cuenta para mejorar este medio de

***Cabe mencionar que toda la información redactada es supervisada por la gerente de comunicaciones.**

comunicación y cumplir con su objetivo: comunicar al interior de la organización efectivamente.

Revista para cada planta

De forma paralela a *DuPont Noticias* existen revistas publicadas en cada una de las plantas, que enfocan su contenido a cuestiones más particulares tomando en cuenta el sitio en donde se ubiquen. Estas revistas además de comunicar aspectos de la organización relevantes para todos los empleados, publican los eventos y actividades realizadas en la propia planta. Son por así decirlo ramificaciones de la revista principal, que conservan su mismo formato y lineamientos, pero que hacen énfasis en los aspectos particulares de cada planta.

Es una manera de hacer que los empleados la sientan más suya, al saber que lo publicado en ella les concierne directamente.

3.3.2. Los tableros o centros de información

Otra de las herramientas comunicativas que constituye un gran acierto son los conocidos tableros, y que en DuPont se conocen como centros de información.

En ellos se coloca información procedente de la corporación, tanto de Estados Unidos como de México, así como notas de los productos de lanzamiento, notas de prensa (favorables o desfavorables), información cultural (teatro, cine, museos) y nombramientos importantes.

Cabe mencionar que los tableros son abiertos, es decir no se mantienen protegidos por vidrios ya que esto crea una barrera no sólo física sino psicológica,

que produce un distanciamiento entre el que comunica y sus públicos.

El hecho de mantener los tableros abiertos hace que la gente interesada en ellos, establezca una mayor cercanía con la información expuesta y se sienta más involucrada con la misma.

Debido a las características de los centros de información resulta factible que a veces sean utilizados como pizarrones públicos, y que los empleados coloquen en ellos cualquier tipo de información. Sin embargo esto se evita, con el hecho de que la gerencia de comunicaciones mantiene un estricto control sobre todo lo publicado en estos centros de información, y se requiere pasar por una revisión antes de que cualquier nota o mensaje sea colocado en ellos.

En las plantas también existen estos centros de información, alimentados principalmente por la gerencia de comunicaciones, quien manda vía correo interno la información de interés general para la empresa. Estos envíos son realizados con mucha rapidez, ya que en ocasiones los mensajes deben aparecer en los tableros el mismo día que son emitidos por la gerencia.

Además de esta información, cada planta publica los mensajes que le son de interés propio y a veces aparecen notas con sentido más bien cotidiano y humano.

Es importante señalar que los centros de información deben ser revitalizados constantemente, con el fin de que los públicos a quienes se dirigen no experimenten monotonía y aburrimiento.

Se necesita crear aspectos novedosos, inventar e idear elementos frescos que contribuyan a mantener el interés del receptor y que lo introduzcan a seguir prestando su atención en estos centros de información.

En este sentido depende de la creatividad del responsable de la comunicación en la empresa, el que se realicen de manera atractiva y original para lograr captar siempre la atención de quien se desea.

3.3.3. Noticiero por televisión

Complementando a los medios antes descritos DuPont maneja un noticiero transmitido a través de monitores de televisión; este se puede observar tres veces por semana, en horario continuo y se titula *Viendo me entero*.

Este noticiero tiene la función de apoyar lo publicado por la revista, ya que en ocasiones los empleados llevan un ritmo tan acelerado que no disponen del tiempo necesario para leerla, ni siquiera hojearla.

Los monitores, distribuidos y colocados en lugares estratégicos de la empresa (elevadores, recepción etcétera) transmiten noticias breves e inmediatas referentes a los empleados, los productos y la compañía en general.

La misión de estas notas es comunicar en el menor tiempo posible lo que los empleados deben saber y en ocasiones ignoran por falta de tiempo.

El noticiero es una manera efectiva de comunicar, pero implica un fuerte desembolso por parte de la empresa; sin embargo, bien vale la pena la inversión.

CONCLUSIONES

En el transcurso de la presente investigación se intentó explicar causal y metodológicamente a la comunicación organizacional; asimismo se destacó y se fundamentó la creciente importancia que ha adquirido en las últimas décadas en México y sus efectos y repercusiones en el ámbito empresarial nacional.

Como se planteó en el desarrollo del trabajo, la comunicación organizacional en nuestro país se inició de manera inconexa y aun hoy (1996), no existen documentos que hablen de tales comienzos. Por lo mismo, se encontró que a pesar de su utilidad, existe en México un limitado acervo relativo al tema.

Para los efectos del presente estudio y al recabar información sobre el particular, se encontró que hay significativos avances en los últimos años en materia de comunicación organizacional. Ante la implantación del Tratado de Libre Comercio y el ingreso de México a nuevas áreas del mercado mundial, la competencia se ha incrementado y ahora las empresas requieren de una mayor productividad.

Ante dicha necesidad, las organizaciones han comprendido lo vital que es mantener una adecuada comunicación no sólo externa, sino también interna. Así la comunicación dentro de la empresa se ha convertido en un elemento básico y primordial para llevar al cabo eficazmente los objetivos de la organización.

Actualmente los comunicólogos organizacionales mexicanos le están dando un fuerte impulso a este campo y ya son muchas las compañías que ven a la comunicación organizacional como una excelente herramienta para obtener avances tanto cualitativos como cuantitativos.

La idea que erróneamente tenían los empresarios sobre la comunicación organizacional, vista sólo como productora de gastos innecesarios quedó atrás; hoy las circunstancias son muy distintas a las existentes antaño, debido al aceleramiento de la vida, el aumento de tecnología y la entrada en vigor del TLC, y por ello se exige una transformación real y necesaria. La comunicación organizacional forma parte de estos cambios.

Para dar una evidencia más tangible de lo expuesto en la presente investigación, se incluyó una descripción de aquéllo que la empresa DuPont realiza en materia de comunicación organizacional.

Mediante esta descripción se pudieron notar los alcances que un efectivo programa de comunicación obtuvo, y la manera en que se aplicó tal programa.

Además se logró captar el sentido que tiene la comunicación en las organizaciones como un factor coadyuvante para incrementar la productividad y competitividad.

La empresa DuPont México es una muestra de lo que puede resultar al aplicar correctamente un programa de comunicación interna u organizacional, y que es evidente, repercute de modo favorable en el incremento de la productividad.

Es un hecho, que la comunicación organizacional tiene un papel decisivo en el presente y futuro de las empresas mexicanas que habrán de expandirse o mantener su liderazgo en los mercados internacionales; incluso en el de aquéllas que se orientan al mercado interno.

6. REFERENCIAS

6.1. Bibliográficas

AILES, Roger, y otro, *Tú eres el mensaje*, España, Paidós, 1993.

ARRIETA ERDOZAIN, *Un concepto de comunicación organizacional*, México, Diana, 1984.

BROWN, Warren B., *Teoría de la organización y la administración, Enfoque integral*, México, Limusa, 1983.

BRUNET, Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones*, México, Trillas, 1992.

COSTA, Jean, *Identidad corporativa*, México, Trillas, 1993.

DAVIS, Keith, *El comportamiento humano en el trabajo*, México, McGraw Hill, 1986.

DE FLEUR, M. L. y otro, *Teorías de la*

comunicación de masas,
México, Paidós, 1989.

DE LA FUENTE, Ricardo, *Organización administrativa de las empresas,* México, ECASA, 1984.

DESSLER, Gary, *Organización y administración, enfoque situacional,* México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1986.

D.V., Arnold, *El departamento de información en la empresa.* España, Mitre, 1984.

EVADISTA, Gabriel y otro, *Comunicación estratégica,* México, McGraw Hill, 1993.

FERNANDEZ COLLADO, Carlos, *La comunicación en las organizaciones,* México, Trillas, 1994.

FERNANDEZ COLLADO, Carlos y otros, *La comunicación humana, ciencia social,* México, McGraw Hill, 1986.

FLORES DE GORTARI, Sergio, *Hacia una comunicación administrativa integral,* México,

Trillas, 1982.

FULMER, Robert M., *Administración y organización*, México, CECSA, 1983.

GALLARDO CANO, Alejandro, *Curso de teorías de la comunicación*, México, UNAM, FCP y S, 1990.

GARFIELD, Charles, *Los empleados son primero*, México, McGraw-Hill, 1992.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M., *Organizaciones: Conducta, estructura, proceso*, México, Interamericana, 1983.

GOLDHABER, Gerald M., *Comunicación organizacional*, México, Diana, 1991.

GONZALEZ ALONSO, Carlos, *Principios básicos de comunicación*, México, Trillas, 1992.

HOMS QUIROGA, Ricardo, *La comunicación en la empresa*, México, Iberoamérica, 1990.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L., *Psicología social de las organizaciones*, México, Trillas, 1989.

LUTHANS, Fred, *Modificación de la conducta organizacional*, México, Trillas, 1991.

MARTINEZ DE VELASCO, Alberto y otro, *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*, México, Trillas, 1988.

MCQUAIL, Denis, *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*, México, Paidós, 1988.

MYERS, Michele Tolela, *Administración mediante la comunicación: un enfoque organizacional*, México, McGraw Hill, 1983.

PARKINSON, Cyril Northcote, *Comunícate: la fórmula de Parkinson para la supervivencia de las empresas*, México, Diana, 1981.

PETERSEN, Elmore; PLOWMAN, Gros Venor. *Organización y dirección de empresas*, México, UTEHA, 1980.

QUIROGA LEOS, Gustavo, *Organización y métodos en la administración pública*, México, Trillas, 1987.

RAINES, I.I., *Como manejar la comunicación empresarial*, México, Diana, 1985.

RODRIGUEZ SALAZAR, Manuel, *La empresa efectiva del año 2000*, México, EDAMEX, 1993.

ROGERS, Everett M., *La comunicación en las organizaciones*, México, McGraw Hill, 1982.

TENORIO, Guillermo, *Elementos básicos para el estudio, análisis y crítica de la televisión mexicana*, (Tesis), México, UNAM, 1977.

6.2. Hemerográficas

ACUERDO NACIONAL PARA LA ELEVACION DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD, *La Jornada*, 27 de mayo, 1992, p. 11

CARBONELL ITURBURU, D., "Comunicación organizacional. El triste reino de la tradición oral", *Expansión*, abril, 1991, vol. 23, número 563, México.

CASARES, Pablo; MIER, Luis J., "Comunicación: clima organizacional", *Expansión*, julio 1992, vol. 24, número 595, México.

CASARES, Pablo; MIER, Luis J., "Comunicación. Cultura de efectividad", *Expansión*, agosto 1991, vol. 23, número 571, México.

CASARES, Pablo; MIER, Luis J., "Comunicación: imagen", *Expansión*, enero 1992, vol. 24, número 582, México.

CASARES, Pablo; MIER, Luis J., "Comunicación organizacional: el olvidado de la administración", *Expansión*, noviembre 1989, vol. 21, número 528, México.

MARTINEZ STAINES, Javier; PITOL, Maricarmen,

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

"El nuevo rostro de la comunicación organizacional", *Expansión*, agosto 1991, vol. 23, número 572, México.

APENDICE 1

SITUACION ACTUAL DE LA ENSEÑANZA DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN MEXICO

Actualmente existen 56 universidades e institutos tanto privados como públicos que imparten la carrera de comunicación en México.

De este número, han sido analizadas 37 y la situación respecto de la enseñanza de la comunicación organizacional es la siguiente:

1. De las 37 instituciones, 13 no imparten la materia de comunicación organizacional.

2. 17 imparten la materia de comunicación organizacional, ya sea en el tronco común, en alguna especialidad, como objetivo central de estudio o con diferente denominación. De estas 17 escuelas, nueve la denominan comunicación organizacional.

Cuadro 1

No la imparte como materia

Universidad Intercontinental
Escuela de Periodismo "Carlos Septién"
Universidad Autónoma Metropolitana (UX)
Universidad de la Comunicación
Universidad Latinoamericana
Universidad del Nuevo Mundo

Universidad del Tepeyac
Universidad de Oaxaca
Universidad de Sinaloa
Universidad del Valle de Atemajac
Universidad de Chihuahua
Universidad de las Américas
Universidad del Estado de Morelos

La tienen como materia

Universidad Anáhuac
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores
de Monterrey
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores
de Occidente
Universidad de Sonora
Universidad de Coahuila
Universidad Autónoma de Nuevo Leon
Universidad de Tamaulipas
Universidad del Noroeste
Universidad del Mayab

Como materia de tronco común

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores
de Monterrey
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores
de Occidente

Universidad de Sonora
Universidad de Coahuila
Universidad de Tamaulipas
Universidad del Noroeste (2 carreras)

La tienen con distinto nombre o son materias que se relacionan con comunicación organizacional

Universidad Franco Mexicana
ENEP (Acatlán, Aragón, UNAM)
Universidad del Valle de México

Como materia en especialidades

Universidad Autónoma de Nuevo León
Universidad del Mayab
Universidad Anáhuac

Como especialidad (comunicación organizacional)

Universidad Autónoma de Nuevo León

Como carrera

Universidad de Aguascalientes

*** Información y cuadro tomados de Carlos Fernández
La comunicación en las organizaciones, p. 324 y 325**