

78  
2 ej



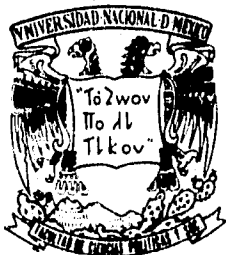
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL  
EN EMPRESAS PRIVADAS CON ADMINISTRACION  
HUMANISTA ESTUDIO DE CASO: GRUPO DINA  
S.A. DE C.V.

**T E S I S**

PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS  
DE LA COMUNICACION  
P R E S E N T A :  
ALICIA LOPEZ HERNANDEZ



DIRECTOR DE TESIS: PROF. SALVADOR MENDIOLA MEJIA

GENERACION  
1986 - 1990

MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
UNAM

---

**PROGRAMA DE COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS  
PRIVADAS CON ADMINISTRACIÓN  
HUMANISTA, ESTUDIO DE CASO:  
GRUPO DINA S.A. DE C.V.**

---

ALICIA LÓPEZ HERNÁNDEZ

---

A MI PADRE:

*Gracias por tu alegría para vivir*

A MI MADRE:

*Gracias por tu voluntad de luchar*

A MIS HERMANOS:

*Gracias por nuestra niñez y por lo que viene*

---

A MI ESPOSO JUAN CARLOS:

*Gracias por la riqueza y el sentido que  
le has dado a mi vida*



**A LA UNIVERSIDAD:**

*Gracias por abrirme el espíritu, el corazón  
y la razón*

**A MIS MAESTROS:**

*A todos, todos, muchas gracias*

*Agradezco muy especialmente al D.I. José Juan  
Martínez por su apoyo incondicional y sus  
atinadas observaciones a este trabajo*

---

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
-------------------	---

### CAPÍTULO I.

#### LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

I.1. ANTECEDENTES.....	9
I.2. DEFINICIÓN.....	10
I.3. EL DEVENIR ADMINISTRATIVO QUE ORIGINÓ LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.	
LAS DIFERENTES ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN.....	13
I.3.1. Taylorismo.....	13
I.3.2. Escuela del proceso Administrativo.....	14
I.3.3. Modelo estructural de Weber.....	16
I.3.4. Escuela Humanista o de Recursos Humanos.....	17
I.3.4.1. Las investigaciones de Elton Mayo.....	18
I.3.4.2. La Pirámide de Abraham Maslow.....	20
I.3.4.3. Las Teorías "X" y "Y" de McGregor.....	22
I.3.5. La propuesta Administrativa de Chris Argyris.....	23
I.3.6. La teoría de Sistemas; La interrelación de las partes.....	24
I.3.6.1. El papel de la comunicación en esta Teoría.....	25
I.4. EL NACIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	26
I.5. LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	26
I.6. LOS PÚBLICOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	27
I.7. LOS OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	29

### CAPÍTULO II.

#### LOS MEDIOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

---

II.1.	MEDIOS IMPRESOS.....	32
II.1.2.	Manual de inducción.....	33
II.1.3.	Manual corporativo.....	34
II.1.4.	La publicación interna.....	35
II.1.5.	Síntesis informativa.....	36
II.1.6.	El periódico mural.....	38
II.1.7.	Inserciones específicas en prensa.....	39
II.1.8.	El boletín de prensa.....	39
II.1.9.	Boletín de seguridad e higiene.....	40
II.1.10.	Leyendas en el sobre de pago.....	41
II.1.11.	El cartel.....	41
II.2.	MEDIOS AUDIOVISUALES.	
II.2.1.	El video institucional.....	42
II.2.2.	Videos motivacionales.....	43
II.2.3.	Diapositivas.....	44
II.2.4.	Cine Club.....	45
II.3.	ESTRATEGIAS DE RELACIÓN DIRECTA.	
II.3.1.	Reuniones con empleados destacados.....	47
II.3.2.	Visita casa abierta (Open House).....	48
II.3.3.	Visita comercial o de cortesía.....	50
II.3.4.	Eventos deportivos y culturales.....	50
II.3.5.	Clubes de ayuda a la comunidad.....	52

### CAPÍTULO III

#### EL QUEHACER DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

III.1.	LA COMUNICACIÓN COMO BASE DE CUALQUIER RELACIÓN HUMANA.....	54
III.2.	¿ POR QUE TRABAJAMOS ?.....	57



III.3.	CONDICIONES DE TRABAJO.....	62
III.4.	TRANSMISIÓN DE MISIÓN, CULTURA, VALORES Y ORGULLO DE EMPRESA.....	64
III.5.	PROYECTO DE VIDA Y TRABAJO.....	65
III.6.	SENTIDO DE PERTENENCIA.....	66
III.7.	EL VALOR DEL TRABAJO EN EQUIPO.....	68
III.8.	RELACIONES CON EL SINDICATO.....	70
III.9.	VINCULACIÓN EMPRESA, FAMILIA, COMUNIDAD.....	72

#### CAPÍTULO IV.

#### ELEMENTOS SUBJETIVOS Y MATERIALES QUE INFLUYERON EN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DEL GRUPO DINA.

IV.1.	ORÍGENES DEL GRUPO DINA.....	74
IV.2.	LA EMPRESA Y SU CONTEXTO.....	78
IV.3.	EL ESTILO DE LIDERAZGO ADMINISTRATIVO Y SU INFLUENCIA EN EL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	82
IV.3.1.	Los diferentes estilos de liderazgo administrativo.....	85
IV.3.2.	El líder de Dina Camiones.....	89
IV.3.3.	El líder de DINA Autobuses.....	90
IV.3.4.	El líder de DINA Plásticos.....	92
IV.3.5.	El líder en DINA Motores.....	93
IV.4.	RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.....	94
IV.5.	LA RELACIÓN DEL COMUNICADOR CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	96
IV.6.	EL COMUNICADOR Y SU RELACIÓN CON HOMÓLOGOS DE OTRAS EMPRESAS.....	98

---

## CAPÍTULO V.

### PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA GRUPO DINA S.A. DE C.V.

V.1.	EL RENACIMIENTO: DE PARAESTATAL A PRIVADA.....	100
V.2.	CREACIÓN DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN.....	102
V.3.	PROYECTO GENERAL DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA GRUPO DINA.....	104
V.3.1.	MEDIOS IMPRESOS.....	105
V.3.1.1.	Revista Institucional (Organ House).....	105
V.3.1.2.	Síntesis informativa.....	106
V.3.1.3.	Periódico mural.....	108
V.3.1.4.	Boletines de prensa.....	109
V.3.2.	MEDIOS AUDIOVISUALES.....	109
V.3.2.1	Cine club.....	109
V.3.2.2.	Spot radiofónico.....	111
V.3.2.3.	Vídeo institucional.....	112
V.3.3.	ESTRATEGIAS DE RELACIÓN DIRECTA.....	112
V.3.3.1.	Visita comercial y/o de cortesía a planta.....	112
V.3.3.2.	Visita de casa abierta (Open House).....	114
V.3.3.3.	Desayunos con trabajadores destacados.....	116
V.3.3.4.	Clubes de apoyo a la comunidad.....	118
V.3.3.5.	Los encuentros deportivos y culturales.....	119
V.3.3.6.	El festival de la canción Dina.....	122
CONCLUSIONES	.....	124

---

## INTRODUCCIÓN

En su libro *El tiempo de las tribus*, el sociólogo Michel Maffesoli<sup>1</sup> dice que:

“ la antropología esta ahora a punto de volver la mirada hacia lo cotidiano de las sociedades contemporáneas, incluso a eso que se ha dado por llamar la 'cultura de empresa', y otros ámbitos que parecieran demasiado inmediatos para ser objeto de esfuerzos analíticos...”

Ciertamente tal y como lo señala Maffesoli, por ser o parecer inmediatas, existen diversas esferas de la vida cotidiana del hombre moderno que han quedado descuidadas o francamente ignoradas por las diversas disciplinas sociales, tales como la sociología, antropología, filosofía, psicología y comunicación, entre otras.

La mención de Maffesoli llama particularmente la atención en el contexto de esta tesis en tanto que ésta aborda justamente la cultura de empresa, y además, porque especialmente la comunicación como disciplina ha sido poco atenta a este espacio humano, quizá porque se percibe como un espacio demasiado inmediato, poco digno de estudio sistematizado. De hecho es justo decir que fue la administración, y no las ciencias de la comunicación que con su devenir propio hizo posible que la comunicación organizacional figurara en el universo de la empresa.

Quizá este descuido para con el mundo laboral nace de la poca comprensión del mismo, o quizá

<sup>1</sup> Michel Maffesoli, *El tiempo de las tribus*, Icaria, Barcelona, 1990, p. 44.

porque en él se forja algo tan precario e inmediato como el sustento del hombre. Quizá porque nos recuerda que por más excelencia alcanzada por el pensamiento humano, jamás podremos deslindarnos de la inmediata necesidad de proveernos de alimento.



Para desear ocuparse del universo del trabajo, antes es indispensable involucrarse en él, vislumbrar su incidencia directa o indirecta en la vida del hombre. Percatarse que a estas alturas de la civilización de la especie humana, un trabajo debe y puede, no sólo significar la oportunidad de asegurar el sustento, sino también la de impulsar el desarrollo integral del individuo.

La elección del tema de esta tesis se debe básicamente a dos motivos, primero a que la experiencia laboral de dos años 1992-1994 en el Grupo Dina como jefe de comunicación interna, me dio la oportunidad de descubrir la importancia del papel de la comunicación en el desarrollo humano en el universo laboral y también en el logro de los objetivos comerciales de la empresa.

El segundo estímulo es el firme convencimiento de que el trabajo, como una de las esferas de la acción humana es un medio rico en posibilidades para enriquecer la personalidad del hombre, sobre todo en aquellos casos -que son la mayoría-, en que el sujeto no cuenta con otro espacio de crecimiento social, es decir, ni clubes, escuelas o grupos culturales.

El programa de comunicación aquí presentado se llevó a cabo en los años de 1992 y 1994 para el Grupo Dina S.A. empresa ensambladora de tractocamiones y autobuses. Y su objetivo clave fue

transmitir al empleado la nueva filosofía y cultura laboral de la compañía, derivada de su transición de empresa paraestatal a empresa del sector privado, así como de la necesidad de cohesionar las fuerzas internas para hacer frente al poderoso enemigo que entraba al país: Mercedes Benz.

En esos años, administrativamente Dina estaba dividida en cuatro plantas: Camiones, Autobuses, Plásticos y Motores, cada una tenía un director independiente de los otros y manejaba su propio presupuesto con mínimas directrices globales. Y de la misma manera se desarrolló el programa de comunicación en cada planta.

El programa comunicativo se planteó y se realizó siempre bajo la dirección y la ayuda de cada uno de los directores de planta. No hubo propuesta no analizada por ellos, no hubo presupuesto sin autorizar por ellos. El área de comunicación era en más de los casos ejecutante y asesor. La voz prevaleciente siempre fue la del directivo a cargo de comunicación en cada planta.

Más allá de describir los medios de comunicación organizacional utilizados en el programa del Grupo Dina, lo que deseamos destacar en el estudio de este caso, es la importancia de la comunicación en el micromundo de la empresa. Y señalar particularmente los tres factores, que según nuestra experiencia mayor influencia ejercen para bien o para mal, en el programa de comunicación de cualquier empresa. Estos son:

- a) El nivel de desarrollo económico e ideológico de la empresa
- b) El tipo de dirección administrativa
- c) El tipo de liderazgo administrativo del directivo del cual depende el área de comunicación.

Por otra parte, y como lo señalamos al principio, estamos convencidos de que la comunicación profesional debe volver la mirada al microcosmos social de la empresa, ya que tiene mucho que aportar para enriquecer a uno de los factores constitutivos del hombre: el trabajo\*.

En uno de sus silogismos Cioran<sup>2</sup> nos dice:

\* Los dos son, la otredad y el lenguaje según Octavio Paz en el prólogo que hace al libro *Las enseñanzas de Don Juan* de Carlos Castaneda, (edición 1974 del Fondo de Cultura Económica)  
 2 E.M. Cioran, *Silogismos de la amargura*. Monte Avila editores, Venezuela, 1982, p. 42

"... Los desbordamientos metafísicos son propios de los monjes, los libertinos y los pordioseros. Un empleo habría hecho hasta de Buda un simple descontento."

Y sin querer discutir la opinión del filósofo romano, tal vez tenga razón y un empleo robe al hombre lo mejor de su tiempo impidiéndole invertirlo en empresas de mayor envergadura que la de proveerse el alimento. Pero también es cierto que la mayoría de la humanidad se ve obligada a dotarse de un empleo para vivir. Desde el origen del hombre ha sido así. Hasta ahora no hemos podido inventar algo diferente.

Y por otra parte, aunque la biblia define al trabajo como maldición divina, estamos convencidos que éste es más bien una de las oportunidades disponibles para el género humano, primero, ciertamente de tener sustento, y segundo de interactuar con otros hombres. Finalmente el hombre sólo se explica y existe en relación con la humanidad, con los otros.

De ahí que a través de esta investigación volvamos la mirada al mundo de empresa -aparentemente inmediato-, para exponer que con una filosofía humanista del trabajo soportada por un desarrollo de la comunicación organizacional, la promesa de una vida mejor para el hombre en el espacio laboral, es factible.

---

## CAPÍTULO I. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

"¡ Mirad ! forman una sola comunidad puesto que usan una misma lengua; y esto es sólo el principio de lo que quieren hacer. *Nada les impedirá llevar a cabo cuanto se propongan. Venid descendamos pues y confundamos su lengua, de modo que no se entiendan unos con otros.*

Y de esta suerte los esparció el Señor desde aquel lugar por todas las tierras y cesaron de edificar la ciudad."

(Génesis:XI-6-7-8, La Torre de Babel)

### I.1. ANTECEDENTES.

La comunicación organizacional tiene su origen en las relaciones públicas. En 1906 el periodista norteamericano Ivi L. Lee tuvo la idea de ofrecer a empresas e instituciones sus servicios como promotor de ellas, ante la prensa. El objetivo era sensibilizar al público a través de notas periodísticas para que se tuviera una actitud favorable hacia las empresas.<sup>1</sup> De esta manera Lee representaba el rostro humano de la compañía.

De su origen improvisado, las relaciones públicas siempre han tenido el estigma de ser una actividad frívola y poco profesional, se piensa que el publicirrelacionista se la pasa de coctel en coctel y siempre con una copa en la mano. Ciertamente en sus inicios las relaciones públicas se fundaron más en el *feeling* del momento que en bases sólidas de desarrollo.

Sin embargo, pese a su aparente frivolidad y gracias al devenir del quehacer administrativo, las relaciones públicas poco a poco se hicieron de un espacio importante en la empresa. Del buen manejo de ellas dependían firmas de contratos, la aceptación de la empresa en la comunidad, la buena disposición del sindicato, entre otras situaciones.

Es en los Estados Unidos y en los años sesenta cuando de las relaciones públicas deriva lo que hoy se  
<sup>1</sup> Ricardo Hous Quiroga, *La comunicación en la Empresa*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1990, p. 61.

conoce como comunicación organizacional. A partir de aquí se han de señalar la diferencia entre las dos.

A decir de Homs Quiroga "para definir ambos niveles debemos partir del modo de actuar, la mentalidad y la actividad desarrollada"<sup>2</sup> con lo cual estamos de acuerdo, agregando que esta diferencia también es determinada por la jerarquía que ocupan las relaciones públicas y la comunicación organizacional en el organigrama de la empresa.

Actualmente en la empresa privada, las relaciones públicas están supeditadas al programa de comunicación organizacional, y ésta a su vez se encuentra íntimamente ligada a la Dirección General y las más de las veces a la Dirección de Relaciones Industriales.

La diferencia entre el publicirrelacionista y el comunicador organizacional cada vez se hace mayor, pues mientras el primero se mantiene a nivel de organizador de eventos sociales al interior y exterior de la empresa; el segundo se convierte en parte estratégica para alcanzar los objetivos de la compañía.

Con base en la experiencia y el papel que le toca jugar en el alcance de objetivos de la empresa, el comunicador organizacional maneja medios de comunicación internos y externos, se encarga de transmitir a todos los niveles de la compañía las políticas, misiones, logros, fracasos y objetivos de la misma.

Paulatinamente la Comunicación Organizacional deja de ser únicamente el rostro de la empresa para convertirse en el sistema nervioso de la misma, por cuyas conexiones circulara la información vital hacia todos los niveles de la organización, permitiéndole alcanzar sus objetivos comerciales e institucionales.

## 1.2. DEFINICIÓN.

Gerard Goldhaber, uno de los teóricos más importantes de la comunicación organizacional, la define de la siguiente manera:

---

<sup>2</sup> *Ibidem*, p. 62.



"La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes ... Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades".<sup>3</sup>

La definición de Goldhaber aunque acertada es corta en su alcance para expresar la función primordial de la comunicación organizacional al interior y exterior de la empresa. Su limitación radica en que está más orientada a la parte operativa de la comunicación organizacional, tales como el mensaje, el emisor el receptor y el canal, dejando de lado el fin primordial de la comunicación organizacional.

En este sentido Pascal Weil profundiza en el concepto y nos dice:

"La comunicación Institucional apareció para subrayar una novedad; la de un discurso que no estaba directamente destinado a vender un producto... sino más bien a modificar un comportamiento, una actitud o conseguir adhesiones a una idea".

Este concepto de comunicación institucional pone de manifiesto un fenómeno importante, indica un cambio radical en la conciencia que las empresas tienen de sí mismas. Este cambio significa que abandonan su status de simples productores para presentarse como los sujetos y realizadores de un *proyecto*, y como tales se convierten en *emisores*.<sup>4</sup>

Precisamente este concepto es fundamental pues a nuestro criterio descubre el objetivo principal de la comunicación organizacional. Su sola aparición en la empresa, refleja el cambio sustancial que se ha operado en la mentalidad interna de la misma. La comunicación institucional es parte de la comunicación organizacional.

Bajo el antecedente señalado por Weil definimos que:

**La comunicación organizacional es una estrategia de comunicación creada al calor de los valores**

<sup>3</sup> Gerald M. Goldhaber, *Comunicación Organizacional*, Diana Técnica, 5a. impresión, 1ª edición, México 1984. p. 23

<sup>4</sup> Weil Pascal, *La Comunicación Global y de Gestión*, Paidós 2a edición, México 1992 p.25

más profundos del *proyecto* de una empresa. Es el sistema nervioso mediante el cual circula la información hacia todos los niveles dentro y fuera de la empresa, con el objetivo de reunir partidarios *convencidos* de su *causa* económica guerrera<sup>5</sup> para trabajar en conjunto en el alcance de objetivos económicos de poder, de estatus.

Pero la comunicación organizacional tiene otra faceta que la hace aun más rica, es elemento clave en el desarrollo del proyecto de una empresa por su carácter decodificador y medidor, derivado de que si bien es el canal del mensaje institucional hacia arriba y hacia abajo en la estructura jerárquica, también es el receptor de todos los niveles y el portavoz exterior de la compañía.

A continuación señalamos someramente las diversas escuelas de administración con el único propósito de enunciar sus características más importantes, que en el transcurso del tiempo se fueron transformando hasta llegar a la administración humanista, al amparo de la cual nace la comunicación organizacional.

---

<sup>5</sup> Citando a G. Domezil, Weil Pascal en su libro *La Comunicación global y de gestión*, comenta que en toda sociedad se distinguen tres órdenes fundamentales: el religioso, el guerrero y el productivo. Destaca que este último tiende a permanecer silencioso. La palabra casi siempre esta reservada para los sacerdotes, para los políticos y a los guerreros... pero los productores no tienen voz. La lucha de los productores está en hacerse un lugar en la asamblea.

### I.3. EL DEVENIR ADMINISTRATIVO QUE ORIGINÓ LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

#### LAS DIFERENTES ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN.

##### I.3.1 Taylorismo.

En plena consolidación de la Revolución Industrial, Taylor desarrolla la teoría de la administración científica. El Ing. Frederick Winslow Taylor nació el 20 de marzo de 1856 en Filadelfia, Estados Unidos de América. Para este hombre permeado de la ética protestante de la época en la cual se subrayan el valor del trabajo arduo y el individualismo,<sup>6</sup> así como la fuerza que gozaba el racionalismo, pensó que el trabajo en la factoría también podía ser medido y obtenido mediante un proceso científico con el fin de evitar dejar el resultado del trabajo al azar. Consideraba que era necesario cuantificar y ordenar el trabajo para aprovecharlo al máximo.

En su escrito, *Principios de Administración Científica* publicado en 1911, Taylor expone los principios de su teoría que se ocupa principalmente de aspectos microadministrativos dentro de los que destacan:

- 1.- Reemplazar los métodos empíricos de la operación por un estudio científico de cada elemento del trabajo (incluyendo al hombre).
- 2.- Seleccionar a los mejores hombres para el trabajo.
- 3.- Establecer métodos que contemplen la relación mecánica entre tiempo y movimiento dentro de la operación.
- 4.- La motivación del trabajador a través del incentivo económico.

Como se puede apreciar, las propuestas de Taylor estaban más dirigidas a los aspectos micro del proceso industrial que a la globalidad de la empresa como ente social. Esto sólo se dará más adelante con la concepción de Fayol.

---

<sup>6</sup> Ma. Eugenia Rodríguez Salazar, Tesis *La comunicación organizacional elemento esencial para las empresas, caso específico Syntex S.A. de C.V.*, ICPyS, UNAM, p.25

El principio más estimado de Taylor y que prevalece hasta nuestros días es su enfoque de tiempos y movimientos, la cuantificación del tiempo invertido en cada uno de los movimientos de toda la operación, es lo que permite medir la productividad en la fábrica.

Esta relación matemática se acopló perfectamente a la mentalidad económica de principios del siglo pasado. Sin embargo este enfoque sería duramente cuestionado en la presente centuria, gracias al desarrollo de los sindicatos, las ideas marxistas y el nacimiento del psicoanálisis con Freud.

En el contexto de Taylor, la comunicación debía ser formal, jerárquica y planeada.<sup>7</sup> Una comunicación que más bien se refería a la transmisión de órdenes verticales.

### I.3.2. Escuela del Proceso Administrativo.

En 1916 Henry Fayol escribe una de sus obras principales: *Administración Industrial y General*. Con su publicación se inaugura lo que se conoce como la escuela universalista. Fayol y sus seguidores consideran que la administración se aplica no sólo en la empresa sino en cualquier actividad humana realizada en grupo.<sup>8</sup>

A diferencia de Taylor, Fayol demuestra una visión macroscópica de la empresa. Se aboca a analizar la importancia del buen funcionamiento de todas las áreas que conforman la fábrica.

Para Fayol administrar consiste en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar; y comprende seis operaciones básicas<sup>9</sup>:

- 1.- Operaciones técnicas: Producción, fabricación, transformación.
- 2.- Operaciones Comerciales: Compras, ventas.
- 3.- Operaciones Financieras: Búsqueda y administración de capitales.
- 4.- Operaciones de Seguridad: Protección de bienes y personas.

---

<sup>7</sup> Ibidem. p. 25.

<sup>8</sup> Agustín Reyes Ponce, *Administración Moderna*, Limusa Noriega Editores, México, 1994, p. 120.

<sup>9</sup> Ibidem. p. 123

5.- Operaciones Contables: Inventario, balance, precio de costo, estadística.

6.- Operaciones Administrativas.

Para obtener éxito en cada una de estas operaciones bajo la teoría de Fayol es necesario apearse a los siguientes principios:

- 1.- División del trabajo. Especialización.
- 2.- Autoridad y Responsabilidad. La primera depende de la segunda.
- 3.- Disciplina. Tratar de mantener siempre el orden por medios positivos.
- 4.- Unidad de mando. Nadie puede tener dos jefes.
- 5.- Unidad de Dirección. Para cada grupo de actividades con los mismos objetivos habrá una cabeza y un plan.
- 6.- Subordinación del Interés Individual al interés general.
- 7.- Remuneración. Debe ser justa y razonable.
- 8.- Cadena de Mando. Debe existir una línea de autoridad que va desde el primero hasta el último eslabón.
- 9.- Orden. Orden físico para cada cosa y persona.
- 10.- Equidad. Aplicar las normas a todos por igual pero considerando las particularidades de cada caso.
- 11.- Estabilidad Personal. Estabilidad en la empresa y en el puesto.
- 12.- Iniciativa.
- 13.- Espíritu de grupo.

Con Fayol, la administración toma un cariz panorámico, no limitado a los aspectos operativos de la factoría, sino que contempla todos los componentes de la misma, con el objetivo de hacerla más eficiente y productiva.

Esta visión global de Fayol es la que permite establecer las bases de una estructura organizacional,

dividiéndola en niveles jerárquicos. El enlace entre estos niveles se hace a través de la comunicación. Con Fayol, la comunicación organizacional comienza a figurar como parte de la estructura empresarial.

### 1.3.3. Modelo Estructural de Weber.

El modelo estructural de Weber se fundamenta en el principio jerárquico de autoridad. Esta propuesta administrativa nace a principios de este siglo, el siglo de dos guerras mundiales y de las dictaduras. Y establece como máxima forma de organización a la burocracia. Weber distingue entre autoridad inherente - poder tradicional, que puede haber sido legítimo- y autoridad legítima -ganada, respetada y establecida por normas racionales y legales-.<sup>10</sup>

Pero la autoridad que ha de considerarse al interior de la empresa, es la autoridad basada en la posición que se ocupa en la estructura organizacional. "Esta estructura da por tanto, a los jefes un control estrecho sobre los subordinados basados en este régimen de disciplina y obediencia implícita de la estructura jerárquica".<sup>11</sup>

La subyugación del hombre a la rigidez de la estructura, en más de las veces, impide el alcance de los objetivos de la organización, tales como la calidad en su servicio o producto, personal fiel a la empresa y la hegemonía en el mercado.

Claramente la organización burocrática otorga al individuo la seguridad de continuar en su puesto pero sólo, siempre y cuando se apegue a las reglas y nunca cuestione el principio de autoridad. Entre las múltiples críticas a esta propuesta administrativa es que no brinda ni crecimiento ni satisfacción al trabajador.

Únicamente puede cubrir la necesidad básica de sobrevivir económicamente, sostayando las demás necesidades y aspiraciones humanas, tales como necesidad de logro, de reconocimiento, etc. Tal y como lo veremos en el siguiente capítulo.

---

<sup>10</sup> Gerald M. Goldhaber, *Comunicación Organizacional*, Diana Técnica, 5a. impresión, 1ª edición, México 1984. p. 40.

<sup>11</sup> Ma. Eugenia Rodríguez Salazar, Tesis *La comunicación organizacional elemento esencial para las empresas, caso específico Syntex S.A. de C.V.*, ICP y S, UNAM, P. 48.

### 1.3.4 Escuela Humanista o de Recursos Humanos.

Las tres escuelas de administración que hasta aquí hemos visto se abocan exclusivamente a tratar la estructura de las organizaciones formales y están más preocupadas con el diseño y la estructura de las organizaciones que por las personas. La pieza más importante de su teoría es el organigrama.

Estas teorías pertenecientes a la corriente -denominada por la administración-, clásica tienen en común que describen al hombre como un ser racional y económico que puede ser motivado en su trabajo con las técnicas de premio y castigo (Ivan Pavlov realiza sus estudios sobre los reflejos condicionados a principios de este siglo), es decir, sistema de trabajo a destajo, primas económicas, estudios de tiempo. Según esta concepción el hombre trabajaría al máximo de su eficiencia cuando se le ofreciese suficiente motivación de dinero.

Sin embargo, paralelamente a la consolidación de la teoría administrativa científica, otros sucesos inciden en la realidad de este siglo. Uno de los más importantes fue el desarrollo del psicoanálisis por Freud y la doctrina socialista de Marx.

Gracias al psicoanálisis el mundo industrial comprende y acepta que el esquema del hombre económico es simplista e incapaz de explicar la totalidad del hombre, sus necesidades, *sus deseos*, sus sueños. Por primera vez en la historia laboral la administración se percató de la importancia de integrar al ámbito de trabajo a los deseos del hombre. Hacer productivos esos deseos.

Por otra parte, el concepto humanista en el que descansaba el pensamiento original marxista, así como las luchas y los logros obreros, obligaron a los organizadores del trabajo a replantearse la personalidad del trabajador, así como la función y objetivo del mismo, dentro de la estructura de la fábrica, de la empresa.

En este contexto se dan las investigaciones de Elton Mayo, que serían el inicio de una nueva e importante corriente de la administración: La escuela de recursos humanos.

### 1.3.4.1. Las Investigaciones de Elton Mayo.

Definitivamente la forma de administrar una empresa esta íntimamente ligada a su tiempo y al acontecer político, económico y social. Y si bien es cierto que con los experimentos de Elton Mayo se sientan las bases de la escuela de recursos humanos, también es cierto que el marco histórico antes señalado, permitió la integración de los hallazgos de Mayo a la nueva forma de administrar el trabajo en el mundo.

En 1927, aproximadamente diez años después de que los especialistas de la administración clásica comenzaron a publicar sus recomendaciones, un grupo de investigadores de la National Academy of Sciences estructuraban las relaciones existentes entre la productividad y la intensidad de la luz en la Western Electric Company.

Un grupo de estudiosos de la Harvard Business School, dirigidos por Elton Mayo iniciaron los estudios de las relaciones humanas en la industria. El experimento consistió en determinar la relación entre los factores físicos tales como la intensidad de la luz, y la elevación de la productividad por parte de los trabajadores. El resultado fue que al reducir la iluminación de las salas del grupo experimental, en vez de disminuir la producción, tal y como lo señalaba la hipótesis, la producción aumentaba.

Esto dio pie a que se aceptara que estaban en juego otras variables diferentes a las condiciones físicas que afectaban la productividad del trabajador.<sup>12</sup>

Por primera vez se reunieron pruebas de variables, tales como moral de grupos informales de trabajo, relaciones sociales, sentimientos, actitudes, expectativas. Ya no bastaba con decir que la productividad era el resultado de la estructura y diseño de la organización formal. Ya no podían ignorarse las percepciones del empleado, sus sentimientos y aspiraciones, y la importancia de los grupos informales, aquellos que se dan fuera del organigrama de las empresas.

---

La conclusión a la que llegó Mayo fue que los factores técnicos y económicos son menos importantes

<sup>12</sup> Gerald M. Gottaber, Op.cit. p. 39



que los factores emocionales, las actitudes y los sentimientos. Las emociones que influyen en las actitudes de los empleados son aquellas que surgen de su participación en grupos sociales:

"Si se realizan súbitamente cambios radicales en nuestras habilidades técnicas y en nuestros métodos de trabajo, debemos desarrollar habilidades sociales que puedan balancear estos movimientos, efectuando cambios sociales en los métodos de vida, para coordinarse con la situación alterada. No podemos vivir y prosperar con un pie en el siglo XX y otro en el siglo XVIII".<sup>13</sup>

Mayo también hizo notar que mientras los administradores aceptan normalmente la responsabilidad de adiestrar a sus trabajadores en las nuevas habilidades técnicas que requieren, no hacen lo mismo por lo que se refiere las nuevas habilidades sociales, o sea, su adaptación a la nueva tecnología, y esta implica primordialmente *un nuevo concepto de autoridad que no depende del derecho formal para solicitar acción de los demás, sino del grado en el que logramos que los individuos consideren el trabajo como un compromiso enriquecedor*. Esto a su vez depende de una actitud personal cooperativa de los individuos, y del sistema de comunicación y participación.

Desde la aparición, de la escuela de recursos humanos se llegó a un concepto de empresa menos autoritario y vertical que puso en evidencia que el espíritu de la empresa no se reflejaba sólo en el diagrama organizacional, sino también en la organización informal.

Por otra parte es destacable, especialmente para nosotros, que al abrigo de la escuela humanista o de recursos humanos, se fortaleció la disciplina de la comunicación organizacional.

A continuación veremos otras investigaciones complementarias a las de Mayo, que con su aportación consolidaron la escuela de recursos humanos.

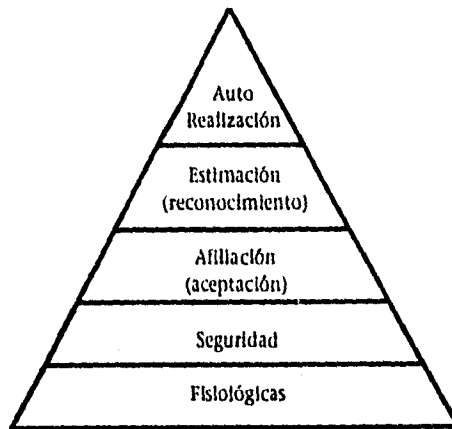
---

<sup>13</sup> Agustín Reyner Ponce, *Administración Moderna*, Linusa Noriega Editores, México 1994, p. 131.

### I.3.4.2 La Pirámide de Abraham Maslow.<sup>14</sup>

Las aportaciones de Abraham Maslow al mundo laboral (1943) fueron ampliamente reconocidas desde la aparición de su libro *Motivación y Personalidad*.

En este libro Maslow describe su famosa pirámide de las necesidades humanas.



Las necesidades elementales son las fisiológicas, las cuales satisfacen nuestras necesidades vitales, que incluyen hambre, sed, sueño, sexo, etc. Las de seguridad se refieren a nuestro sentimiento innato de conservación: buscan la protección y evitan el peligro.

Las de afiliación nos impulsan a relacionarnos y comunicarnos con quien nos rodea. Junto con las de estimación, estas necesidades nos orillan a buscar que seamos apreciados, amados, que tengamos status social, que seamos reconocidos por *los otros*.

La última, la de autorrealización surge como objetivo sólo cuando se han cubierto las anteriores y nos sentimos impulsados a trascender la monotonía de lo cotidiano. Nos fijamos metas para que al alcanzarlas sintamos la satisfacción del logro.

---

<sup>14</sup> Abraham Maslow, *Motivación y Personalidad*, Ed. Díaz de Santos, México 1990. 1ª edición 1943, p.128.

El cubrir estas necesidades según Maslow es fuente de *Motivación*. Con este autor, por primera vez en este siglo, el trabajo se vislumbra no sólo como una forma mediante la cual el hombre se provee sustento, sino además representa una oportunidad para satisfacer necesidades superiores a las fisiológicas, tales como el status profesional y por que no, también de autorealización.

La importancia de las ideas de Maslow en el contexto del trabajo radica, desde nuestro punto de vista, en tres factores básicos:

Primero: Identificó que *no sólo la empresa desea y necesita cumplir ciertos objetivos, sino que también los individuos como personas tienen objetivos propios que cumplir*. Y que se debe buscar la coincidencia empresa-hombre para que paralelamente cada uno alcance los propósitos que más le enriquezcan y/o convenzan.

Segundo: Maslow inaugura la noción del trabajo como una posibilidad de desarrollo personal y no sólo como una fuente de recursos materiales.

Tercero: Además de las investigaciones de Elton Mayo, Maslow es uno de los primeros especialistas del comportamiento humano en las organizaciones, que introduce al mundo del trabajo, la propuesta de percibir y aceptar que no se puede analizar al hombre laboral y económico sin antes considerar su verdad última: la que encierra su condición humana.

A partir de entonces, tuvieron verdadera prioridad los estudios de motivación para el trabajo, sustituyendo los mecanismos de control característicos de la escuela clásica. La pirámide de Maslow contribuyó a devolver al hombre su personalidad humana aun dentro de la fábrica. Le quitó el papel de engrane, que años atrás le confirió la Revolución Industrial.

---

### 1.3.4.3. Las Teorías "X" y "Y" de McGregor.

Otro de los pilares fundamentales para el desarrollo de la escuela de recursos humanos son las teorías de McGregor conocidas como teoría "X" y teoría "Y" (1960).

A diferencia de Elton Mayo que tiende más a las prácticas grupales y a la satisfacción de necesidades humanas como fuente inagotable de motivación, McGregor retomando la teoría de Maslow, plantea que la mejor manera de motivar al hombre en el trabajo es a través de reconocer y fomentar su necesidad de autorrealización. Es esta su mayor contribución a la administración y el primer eslabón que posteriormente permitiría el desarrollo de la comunicación organizacional.

Las teorías "X" y "Y" proponen dos formas contrapuestas de entender la naturaleza humana.<sup>15</sup>

La teoría "X" más cercana a las ideas de la teoría clásica, considera al empleado como una persona sin ambiciones y que le disgusta trabajar, por lo que necesita una supervisión y un control estrecho que lo obliguen a actuar y a responsabilizarse.

La teoría "X" fue la primera establecida por McGregor, sin embargo gracias a estudios posteriores llegó a la conclusión de que esta visión del hombre era equivocada en la mayoría de sus planteamientos. De hecho, vislumbró de que si el hombre llegaba a un estado de eterna apatía se debía más a la rigidez de las estructuras organizacionales, que a un factor innato de la naturaleza humana.

De esta manera desarrolló la teoría "Y" cuya idea central propone que todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo. Bajo esta base 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 que puede ayudarlo y orientarlo en su tarea; pero no requiere de un capataz.

La aplicación de la administración por objetivos ha permitido verificar que ninguna persona responde

<sup>15</sup> Carlos Fernández Collado, *La Comunicación en las Organizaciones*, Ed. Trillas, México, 1991, p. 45

totalmente a las características de la teoría "X" o a las de la teoría "Y". Aunque ciertamente cada individuo tiende a inclinarse a uno de los modelos, también es cierto que en algunas circunstancias el hombre opta por el estilo "X" y en otras por el estilo "Y".

Con las teorías de McGregor y la pirámide Maslow se abren las puertas de la administración para el nuevo concepto de autorrealización a través del trabajo, que vino a modificar sustancialmente su significado en la vida del hombre. Además contribuyó a romper, aunque sea parcialmente, la rigidez de la estructura organizacional en la empresa.

### 1.3.5. La propuesta Administrativa de Chris Argyris.

Chris Argyris en su libro *Personalidad y Organización*, (1957)<sup>16</sup> sostiene que las organizaciones con sus definiciones, sus estructuras y formalismos, son una limitante para el ser humano, ya que se contraponen a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo.

Haciendo eco de los estudios de McGregor y Maslow, Argyris propone la "administración participativa" como la más adecuada para aprovechar el potencial real de los individuos.

El autor identificó seis propiedades organizacionales que determinan la salud o enfermedad de los miembros de una organización:

- 1) Interrelación entre las partes de una organización, más que control de una sobre las demás
- 2) Conciencia de los patrones o redes de relación con las partes.
- 3) Logro de objetivos en los que intervenga toda la organización y no sólo las partes.
- 4) Habilidad de accionar actividades dirigidas "hacia dentro" de la empresa.
- 5) Habilidad para accionar actividades dirigidas "hacia afuera" de la empresa.
- 6) Influencia del pasado, presente y futuro de una organización, sobre las actividades centrales.

<sup>16</sup> Chris Argyris, *Personalidad y Organización*, Ed. Díaz de Santos, México, 1990.

La característica de esta escuela que aquí nos interesa, es la valoración que hace del elemento humano en las organizaciones mediante una mayor participación y comunicación logrando estructuras más flexibles e integradas, la conjunción de las necesidades individuales, la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación.

Dada la relevancia que Argyris otorga al factor humano en la empresa y a las propiedades claves de la organización, arriba señalados, es fácil comprender la importancia que la comunicación alcanzó dentro de este contexto en diversos aspectos, como estilos de liderazgo, análisis de estructuras, formación de grupos formales e informales, establecimiento de redes de comunicación, desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio *para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos.*

### 1.3.6. La Teoría de Sistemas: La interrelación de las partes.

Las ideas de Argyris respecto a la administración participativa que contempla la interacción entre las partes, logra su madurez en la teoría de Sistemas, propuesta principalmente por Daniel Katz y Robert Kahan.

Katz y Kahan en su libro *Psicología Social de las Organizaciones* (1977),<sup>17</sup> consideran a las organizaciones como sistemas abiertos y crecientes. Entendiendo por sistema abierto aquel que *se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea*, del cual se provee de energía para funcionar, la transforma internamente y "exporta" algún producto, bien o servicio diferente.

Es importante destacar que a diferencia de la escuela clásica y humanista, la teoría de sistemas presenta un panorama más integral de la organización al identificar las partes o subsistemas (formal e informal) de la organización, y al captar la influencia de las condiciones no sólo internas, sino también externas de la **compañía.**

---

<sup>17</sup> Daniel Katz, y R. Kahn. *Psicología Social de las organizaciones*, Ed. Trillas México, 1975.

Podemos decir que la teoría de sistemas complementa a la escuela clásica y humanista pues da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las empresas y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.

#### 1.3.6.1. El papel de la comunicación en esta Teoría.

La teoría de sistemas complementa a la escuela humanista, y la importancia que esta última otorga a la comunicación interna, es aprovechada y respetada por la teoría de sistemas, para después profundizar y ampliarla.

El concepto de sistema abierto de esta teoría implica que la organización deberá estar al tanto y poner especial atención en la información recibida del entorno (social, económico, político y cultural), así como en la emitida por la misma empresa, bajo la consideración de que no se comunica al entorno sólo a través de escritos o declaraciones, sino a través de resultados, logros, calidad del producto, etc.

En el marco de la teoría de sistemas, aunado a la nueva percepción que tienen de sí las grandes empresas en la década de los 60 en Estados Unidos, y en los 80 en México, se definen las funciones, los objetivos, los medios y los públicos de la comunicación organizacional.

Antes de pasar al nacimiento de lo que hoy propiamente llamamos comunicación organizacional, es importante señalar que la teoría de sistemas es fundamental para nosotros en tanto que es la corriente administrativa que más influye en la estructura laboral del Grupo Dina, empresa en donde se aplicó el plan de comunicación organizacional aquí presentado.

---

#### 1.4. EL NACIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Una vez que el devenir de la administración integró las propuestas de la escuela de recursos humanos, se hizo indispensable un plan de comunicación al interior de la empresa, que fuera capaz de transmitir el nuevo concepto de hombre y trabajo que tenía la administración. Es en este intersticio histórico donde se dan las primeras pinceladas de lo que más adelante se conocería como comunicación organizacional.

Tal y como lo señalamos en el apartado de 1.2, el inicio de la comunicación al interior de la empresa no fue muy sistemático, y aunque ya existía la conciencia de su importancia, aun llevó algunos años su consolidación como parte insoslayable de la organización. En México antes de 1950 el concepto de comunicación no imperaba en la mentalidad de las empresas, se abocaban preponderantemente a la publicidad y en el mejor de los casos se incluían las relaciones públicas (1.1).

Si bien el desenvolvimiento de la teoría administrativa fue dando lugar al nacimiento conceptual de la comunicación organizacional, también es justo decir que la práctica y difusión de las relaciones públicas en las empresas, fueron las que fertilizaron el campo en el que habría de florecer y consolidarse la comunicación organizacional como una tarea altamente especializada.

Antes de que se fortaleciera el concepto de comunicación organizacional y apareciera la teoría de sistemas, las relaciones públicas, por la naturaleza de sus funciones, pusieron en marcha de manera incipiente, la comunicación en las empresas. Comenzó a realizarse a través de boletines y periódicos murales abordando los temas más elementales de la comunidad laboral.

#### 1.5. LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

No es sino hasta mediados del presente siglo que la empresa comienza a verse a sí misma como una Institución con una misión, filosofía y objetivos propios, que ha de incidir en su contexto espacial y tempo-



ral. Ante este nuevo status se hace necesario otro tipo de comunicación. Se trata de la comunicación Institucional,<sup>18</sup> cuyo propósito final no es vender sino *nombrar* el rol de la empresa como institución en su contexto socioeconómico y hasta político, *enunciando* los valores que le sustentan y los objetivos preestablecidos, con la clara intención de buscar adeptos entusiastas y convencidos de la causa empresarial, dispuestos a trabajar por ella.

Citando a G. Domezil, Weil Pascal en su libro *La comunicación global y de gestión*<sup>19</sup> comenta que en toda sociedad se distinguen tres órdenes fundamentales: el religioso, el guerrero y el productivo. Destaca que este último tiende a permanecer silencioso. La palabra casi siempre está reservada para los sacerdotes, a los políticos, a los guerreros... pero los productores no tienen voz.

El cambio radica en que cuando la empresa ha alcanzado un estadio muy superior gracias a su poderío económico, comienza a sentirse encerrada en la función secundaria de producción. Comprometida en una competencia económica más amplia lleva su propio combate y reclama acceder a la función del guerrero y del político.

Prueba del nuevo status de la empresa y su deseo de sobrepasar el ámbito productivo, son las fundaciones culturales tales como Domecq, Ford, Rockefeller, Televisa que año con año invierten cifras considerables de dinero en la difusión de la cultura e incluso en el establecimiento de becas de arte y ciencia. Ello demuestra su deseo de extender su combate a otros ámbitos de su contexto.

#### 1.6. LOS PÚBLICOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

A consecuencia de esta visión más vasta de su posición en la sociedad, la empresa comienza a comunicar su misión no sólo hacia adentro sino también hacia afuera. Lo que permite identificar a los dos grandes públicos de la comunicación organizacional: Internos y Externos.

---

<sup>18</sup> Op. cit, *La Comunicación Global y de Gestión*, Paidós 2a edición. México, 1992, p. 25.

<sup>19</sup> *Ibidem*, p. 27

ral. Ante este nuevo status se hace necesario otro tipo de comunicación. Se trata de la comunicación Institucional,<sup>18</sup> cuyo propósito final no es vender sino *nombrar* el rol de la empresa como institución en su contexto socioeconómico y hasta político, *enunciando* los valores que le sustentan y los objetivos preestablecidos, con la clara intención de buscar adeptos entusiastas y convencidos de la causa empresarial, dispuestos a trabajar por ella.

Citando a G. Domezi, Well Pascal en su libro *La comunicación global y de gestión*<sup>19</sup> comenta que en toda sociedad se distinguen tres órdenes fundamentales: el religioso, el guerrero y el productivo. Destaca que este último tiende a permanecer silencioso. La palabra casi siempre está reservada para los sacerdotes, a los políticos, a los guerreros...pero los productores no tienen voz.

El cambio radica en que cuando la empresa ha alcanzado un estadio muy superior gracias a su poderío económico, comienza a sentirse encerrada en la función secundaria de producción. Comprometida en una competencia económica más amplia lleva su propio combate y reclama acceder a la función del guerrero y del político.

Prueba del nuevo status de la empresa y su deseo de sobrepasar el ámbito productivo, son las fundaciones culturales tales como Domecq, Ford, Rockefeller, Televisa que año con año invierten cifras considerables de dinero en la difusión de la cultura e incluso en el establecimiento de becas de arte y ciencia. Ello demuestra su deseo de extender su combate a otros ámbitos de su contexto.

#### 1.6. LOS PÚBLICOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

A consecuencia de esta visión más vasta de su posición en la sociedad, la empresa comienza a comunicar su misión no sólo hacia adentro sino también hacia afuera. Lo que permite identificar a los dos grandes públicos de la comunicación organizacional: Internos y Externos.

---

<sup>18</sup> Op. cit, *La Comunicación Global y de Gestión*, Paidós 2a edición. México, 1992, p. 25.

<sup>19</sup> *Ibidem*, p. 27

Hacia adentro la empresa informa a todos los niveles:

- La Dirección
- La Gerencia
- Empleados de confianza
- Personal sindicalizado

Hacia afuera se tienen los siguientes públicos:

- El Cliente
- Los Proveedores
- Gobierno Local
- Gobierno Nacional
- Interempresarial (entre empresas de la región o de la misma competencia)
- La prensa

Cada uno de los públicos externos e internos tienen una posición respecto a la empresa, y poseen características propias en cuanto a nivel social, económico, político y cultural, las cuales han de tomarse muy en cuenta al momento de elegir los medios para comunicarnos con ellos. En el siguiente capítulo veremos estos medios y su aplicación a los diferentes públicos.

Los públicos internos de la empresa son los primeros en recibir información sobre la misión, filosofía y objetivo de la empresa. Son receptores a la vez que difusores del status de la empresa en su contexto local y nacional.<sup>20</sup>

Entre los públicos internos también se intercambia información para el desarrollo de la tarea misma de la empresa, es decir se vierte información descendente (de jefes a subordinados) en forma de órdenes y planes, información ascendente (de subordinados a jefes) a manera de sugerencias, críticas, inquietudes y

<sup>20</sup> Marie Jennings y Dand Churchill, *Como Gerenciar la Comunicación Corporativa*, Ed. Legis, México, 1991, p.77.

propuestas, y por último información horizontal (entre los niveles en jerarquía) para la ejecución de los planes de trabajo.

Uno de los objetivos últimos de la comunicación interna es lograr que todos los tipos de comunicación necesarias al interior de la empresa se efectúen de la manera más precisa, asertiva y clara para todos sus integrantes: desde la dirección hasta el obrero, de tal modo que contribuya convencidamente a alcanzar las metas económicas, sociales, y hasta políticas de la empresa.

Los públicos exteriores son aquellos que forman parte del contexto en el que se encuentra inmersa la empresa. Fomentar la buena relación con ellos, es vital para el desarrollo de la misma. De hecho una identificación profunda de la empresa con el gobierno local o nacional llevarán a conseguir apoyos considerables a la consolidación o crecimiento del proyecto primordialmente económico de la empresa.

La relación con las empresas vecinas o bien con las de competencia misma, coadyuvan al enriquecimiento de las estrategias de seguridad industrial, apoyos logísticos, hasta del plan de comunicación. El intercambio y/o apoyos en estas áreas entre las empresas es muy saludable y sumamente útiles en momentos difíciles.

Otro público exterior importantísimo es la prensa local o nacional. Fomentar la relación profesional y humana con la prensa permite a la empresa difundir, y en determinados casos, hasta defender su imagen ante el exterior, a través de conferencias de prensa, comunicados, entrevistas y notas informativas.

#### 1.7. LOS OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

El objetivo fundamental de la comunicación organizacional es conjugarse armoniosamente con los demás subsistemas de la compañía (tales como la dirección, manufactura, compras, ventas, importaciones, recursos humanos, etc.), para alcanzar el proyecto económico y *guerrero* de la empresa a través de la *motivación del personal de todos los niveles.*

Hasta aquí podemos apreciar que gracias a la conceptualización humanista de la administración, la comunicación organizacional paulatinamente se convirtió en componente imprescindible de la estructura laboral. Pero no debemos olvidar que lo que a su vez propició el desarrollo administrativo fue la expansión económica, política y social de las empresas.

En el momento que la empresa accede a un status superior al productivo, se efectúa una revolución mental, originando el deseo de presentarse ante el mundo como el *guerrero* que por su acumulación económica se ha ganado el derecho de tener voz y voto en la comunidad.

Trayendo a colación la pirámide de Maslow, se puede decir que al igual que con el individuo, una vez que la empresa ha logrado cubrir sus necesidades básicas de supervivencia (compra de maquinaria, insumos, distribución, equilibrio económico), entonces se apresta a satisfacer necesidades más complejas como las de autorrealización, ubicadas en el nivel más alto de la pirámide. De ahí su deseo de acceder a un nivel superior de poder dentro de su sociedad.

Así el deseo de autorrealización de Maslow -analogado en la empresa- y el deseo guerrero de Pascal, viene a definir con diferentes palabras el mismo concepto de revolución mental que se origina en la empresa con el crecimiento desmesurado de su poderío económico.

Ese cambio de mentalidad aunado al desarrollo intrínseco de la administración es lo que ha hecho posible el nacimiento y necesidad de la comunicación organizacional. Y de hecho su existencia sólo se puede explicar bajo condiciones que han superado el nivel básico en la pirámide de necesidades de una empresa.

---

## CAPÍTULO II

### LOS MEDIOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En cierta ocasión un profesor universitario por equis circunstancias no podía asistir a dar su clase, por lo cual optó por enviar su conferencia grabada a sus alumnos. Posteriormente pese todo lo previsto, el profesor finalmente pudo asistir a la segunda clase pero sin previo aviso al alumnado, y cual fue su sorpresa que al entrar al salón encontró en su escritorio su propia grabadora difundiendo la clase, mientras que en los pupitres de los muchachos estaban sus respectivas grabadoras registrando las palabras de su profesor ausente.

Escuchado en uno de los pasillos de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM.

Uno de los medios pioneros de la comunicación organizacional es el periódico mural. Este sencillo y económico medio fue uno de los primeros canales de información dentro de las organizaciones, pero el desarrollo de la comunicación en la empresa, permitió la diversificación de sus medios.

Ahora además del periódico mural, la comunicación organizacional cuenta con una serie de medios que le permiten transmitir la información necesaria para que la empresa funcione material y humanamente. Es importante aclarar que los medios no son eficaces por sí mismos. Su éxito o fracaso depende de dos elementos: **El operativo y el estructural.**

El operativo se refiere a la selección del medio con base en la información que se desee transmitir, y sobre todo al tipo de público al que se quiere influir. Asimismo se refiere a la combinación de unos medios con otros, y a la calidad del material con que se realicen.

Uno de los puntos medulares de los medios en la comunicación organizacional es que cuenta con varios y muy diversos públicos, desde el sector obrero hasta el directivo, pasando por mandos medios, sin contar los sectores externos como el gubernamental. Lo importante es elegir el medio adecuado para cada público.

---

También se debe considerar el impacto que se desea tener en la transmisión de la información, y las circunstancias o contexto en el que se pretenda informar a los empleados.

En tanto, la parte estructural comprende la intención con la que se transmite determinada información, la veracidad, la oportunidad y la continuidad de la misma, así como la congruencia de la filosofía empresarial con la realidad de las condiciones de trabajo en la empresa.

Si la operatividad de los medios se desarrolla con calidad y la estructura que los sustenta es congruente, la información que transmitan cumplirá con el objetivo de incidir favorablemente en la opinión de los públicos internos y externos de la organización (ver cuadro No.1).

En este capítulo se hace una clasificación de los medios de la comunicación organizacional basada en su forma de producción especificando el tipo de público al que pueden dirigirse. Así tenemos medios impresos, medios audiovisuales y por último las estrategias de comunicación en las que la relación humana es directa, de hombre a hombre.

## II.1. MEDIOS IMPRESOS.

**Ventajas:** La comunicación escrita se presta menos a la ambigüedad y a la interpretación inadecuada de la comunicación verbal. Además podemos guardarla para consultar siempre que sea necesario. En el ámbito del trabajo la palabra escrita sigue siendo el método principal de transmisión de información, no sólo dentro de la compañía sino fuera de ella también.<sup>1</sup>

Nosotros enunciamos los medios más representativos de la comunicación organizacional.

---

<sup>1</sup> Michael Bland y Peter Jackson, *Comunicación Interna Eficiente*, Legia, editores, México 1992. p. 37

Mc. Quail: Cuadro que ordena algunos hallazgos sobre cómo utiliza el público los medios de comunicación (usos y gratificaciones).

Los individuos acuden a los mensajes de los medios para lograr o satisfacer:

#### I Información

- a) Informarse sobre las circunstancias y acontecimientos significativos del entorno inmediato, de la sociedad y del mundo.
- b) Buscar consejo sobre cuestiones prácticas, opiniones y decisiones.
- c) Satisfacer la curiosidad y el interés general.
- d) Aprendizaje, autoeducación.
- e) Ganar sensación de seguridad a través del conocimiento.

#### II Identidad personal

- a) Confirmación de valores personales.
- b) Encontrar modelos de conducta.
- c) Identificarse con personas valoradas ( en los medios de comunicación).
- d) Ganar clarividencia sobre uno mismo.

#### III Integración e Interacción social

- a) Ganar en clarividencia sobre las circunstancias de los demás: empatía social.
- b) Identificarse con los demás y desarrollar el sentimiento de pertenencia.
- c) Encontrar bases para la conversación y la interacción social.
- d) Disponer de un sucedáneo de la compañía auténtica.
- e) Ayuda para desempeñar los roles sociales.
- f) Facilitar al individuo sus relaciones con la familia, los amigos y la sociedad.

#### IV Entretenimiento

- a) Escapar de los problemas.
- b) Descanso.
- c) Conseguir un placer cultural o estético.
- d) Ocupar el tiempo libre.
- e) Liberación emocional.
- f) Estimulación sexual.

Cuadro No. 1

#### II.1.2. Manual de inducción.

El manual de inducción contiene la presentación de la empresa ante el nuevo empleado. Expone



detalladamente los derechos u obligaciones que ha adquirido la persona como miembro de la compañía. Asimismo especifica prestaciones en cuanto a seguros médicos, de vida, pagos en porcentaje, por muerte accidental o natural. Pagos de becas para continuar estudiando, vacaciones, etc.

Por otra parte el manual informa brevemente al nuevo empleado de la historia de la empresa, número de trabajadores actuales, actividad principal, perspectivas de crecimiento y sobre todo es el primer canal por el cual se comunica al nuevo empleado la misión, filosofía y objetivos de la empresa. Además explica claramente lo que la empresa desea y necesita del personal de nuevo ingreso.

Aunque generalmente la elaboración del manual de inducción corre a cargo del área de recursos humanos, el comunicador organizacional participa, en lo referente a redacción, diseño e impresión. El costo de producción varía dependiendo del lujo con el que se desea imprimir. Lo que sí es importante anotar es que su presentación debe ser óptima. Recordemos que es la presentación de la empresa hacia el empleado.

### II.1.3. Manual corporativo.

Es elemental en cualquier empresa. Rige y especifica el uso de la imagen corporativa a través del logotipo y lema de la empresa. Explica el o los conceptos que la empresa desea transmitir mediante su logo. Especifica color y medidas exactas del mismo para su aplicación en diversos medios que van desde el espectacular, la hoja membretada, hasta la tarjeta de presentación, entre otros. Asimismo indica la familia tipográfica del logo, así como las restricciones en sus posibles aplicaciones.

Gracias al manual corporativo la imagen de la empresa no se distorsionará en sus diversos usos, consolidando su presencia de manera definitiva. Y está dirigido para las áreas que hacen uso constante del logotipo. Tales como, Recursos Humanos, Comunicación, Ingeniería, Compras, etc.

#### II.1.4. La publicación interna.

Esta puede ser desarrollada bajo alguno de los tres formatos siguientes:

- A) La revista
- B) El periódico
- C) El boletín

- La revista puede ser editada en tamaño carta o media carta, puede llevar portada a todo color o a una, dos y tres tintas. Se debe tomar en cuenta que el número de páginas siempre será múltiplo de cuatro, es decir que las páginas se añaden o restan de cuatro en cuatro, debido a que los pliegos de papel que se utilizan, permiten imprimir cuatro páginas: dos en el frente y dos en la vuelta.
- El periódico<sup>2</sup> puede ser de tamaño tabloide o clásico, el tabloide mide 29 x 38 cm. y el clásico 58 x 35 cm.
- El boletín puede ser impreso en un pliego de cuatro páginas o en hojas tamaño carta y engrapadas. Es la publicación más rústica que existe.

El objetivo de la publicación interna es tener abierto un canal de comunicación hacia todos los niveles, que cumpla con su función informativa y además, garantice la posibilidad de que cuando se requiera decir un mensaje muy importante, existe el medio institucional para transmitirlo.

El contenido se centra en las actividades desarrolladas dentro de la empresa, nuevos proyectos, logros, tropiezos, mensajes de la dirección, artículos de los empleados. En el capítulo V veremos detalladamente el contenido de la revista interna del Grupo Dina, con el objetivo de analizar su composición editorial.

El estilo informativo debe ser breve, ágil y ameno, siempre acompañado de imágenes atractivas.

Recuérdese que el grueso de nuestro público es personal obrero poco habituado a lecturas largas sin

<sup>2</sup> Ricardo Illana Quiroga, *La comunicación en la empresa*, Grupo editorial Iberoamericano, México 1990, p. 111.

### **Ilustraciones.**

La periodicidad puede ser semanal para el boletín; quincenal para el periódico y mensual o bimestralmente para la revista. Su aparición en un lapso mayor de dos meses implica el riesgo de incluir información que caduca antes de su publicación, además de romper la secuencia informativa.

Para tomar la decisión de la periodicidad se deben contemplar dos factores: presupuesto y cantidad de información. Ante la disyuntiva de sacar más páginas espaciando las fechas de publicación, es preferible dar prioridad a la frecuencia de aparición. Es decir que si pudiéramos sacar mensualmente una revista con 16 páginas será preferible optar por editarla quincenalmente a ocho páginas.

Para distribuirlas tenemos las siguientes opciones:

- A) Mandarlas al domicilio privado del personal. Una buena opción pero muy costosa.
- B) Entregarla en mano en el lugar de trabajo, o en la puerta principal o a la salida del comedor Industrial.
- C) Colocar recipientes en lugares transitados, tales como el reloj checador, el comedor, junto al periódico mural, etc.

El tiraje se determina con base en el número de trabajadores de todos los niveles de la empresa, que existan en la empresa, así como en el costo de producción de la publicación.

#### **II.1.5. Síntesis informativa.**

La diferencia entre una buena decisión y una mala, en la mayoría de las ocasiones es la información integral. De ahí la importancia de implantar un servicio informativo que alimente a los niveles que toman las decisiones.

---

Estas decisiones deben ser tomadas dentro de un marco de referencia específico, donde se consideren las condiciones económicas, laborales y políticas del país y las circunstancias de cada momento, pues son determinantes dentro de la empresa, ignorarles puede ser peligroso. Para cubrir las necesidades de información de los altos niveles se instrumenta la síntesis informativa.

Diariamente se revisan uno a uno todos los periódicos y revistas de mayor importancia y circulación regional y nacional y se recorta toda la información que afecte directa o indirectamente a la empresa. Estos recortes deben ser pegados en hojas tamaño carta consignando nombre del periódico o revista en el que fueron localizados, sección y fecha de publicación.

Una vez, recopilada toda la información se ordena en secuencia y se presenta antes que a nadie al director general o al director de comunicación. Una vez autorizado por ellos se distribuye entre directores de área y gerentes de mayor nivel jerárquico.

Además de integrar los recortes de prensa, es recomendable hacer una evaluación de la información relacionándola con los hechos que le precedieron y con los que se le pueda ligar de manera directa o indirecta. Con esto se puede determinar cual será el posible desarrollo de los acontecimientos que se destacan en la información. Así los niveles directivos podrán prepararse para aprovechar las oportunidades que probablemente se presenten o para minimizar los efectos negativos de los problemas que se supone se desarrollarán.

Por ejemplo, en época de revisión de contrato colectivo de trabajo es muy importante tener como referencia la información de los porcentajes pactados por las empresas de la región, ya que bajo esos márgenes nuestra empresa tendría que negociar su propio contrato colectivo. Además todo lo que se publique sobre declaraciones de los principales líderes sindicales y funcionarios públicos del ramo laboral, tendrá repercusiones sobre nuestra propia negociación.

La circulación debe realizarse en forma directa y discreta. La clave del éxito de esta publicación reside

en la imagen que logre consolidar de sí misma, dando la impresión de circular sólo entre un selecto grupo de ejecutivos. Cuando se populariza pierde efectividad.

#### II.1.6. El periódico mural.

El periódico mural es en la mayoría de los casos, un pizarrón forrado de corcho donde se colocan avisos, noticias, sugerencias, felicitaciones, colaboraciones del personal y todo tipo de comunicados. Toda esta información ha de ordenarse y clasificarse en secciones con nombre propio y previamente establecidas.

Los periódicos murales tienen como finalidad el ser un medio informativo que nos permita comunicar los diferentes hechos de manera inmediata y oportuna; estas son sus mejores virtudes. Su público objetivo son primordialmente todos los sectores de la empresa y eventualmente también las visitas.

Por ejemplo: La empresa recibió la visita de importantes inversionistas que recorrieron la planta y firmaron un contrato de apoyo financiero a la compañía. Esta buena noticia junto con las fotografías del recorrido deben publicarse enseguida en el periódico mural. Los detalles de la firma del contrato y sus implicaciones a largo plazo ya es información para la revista interna.

Lo fundamental del periódico mural es la versatilidad, el cambio constante de la información. El mural nunca debe quedar con la misma información por más de una semana aunque claro, habrá que considerar el contexto de cada empresa.

También es conveniente, que a manera de día de aparición, se fije un día de la semana para que el mural sea renovado por completo, aun cuando parcialmente se actualice en el transcurso de la semana. En caso de que no hubiese información nueva, es preferible dejarlo vacío unos días, a que permanezca con información vieja. Si el personal se percatara de que casi no se cambia el contenido, primero perderá interés y después lo ignorará.

---

Este es un vehículo informativo sumamente práctico, útil y económico. Ha de instalarse en varios lugares clave de la planta tales como cerca del reloj checador, el comedor, entre otros.

#### II.1.7. Inserciones específicas en prensa.

Las Inserciones en prensa están dirigidas a reforzar la imagen institucional de la empresa hacia afuera, y pueden ser de índole informativa o de presencia y/o apoyo hacia determinado grupo o ideas.

E informan sobre temas tales como la contratación de algún nuevo ejecutivo, la implantación de un novedoso sistema de producción, el acuerdo laboral entre empresa y sindicato, el anuncio de provechosos acuerdos con determinado aliado comercial. Mientras que en las inserciones de imagen se contemplan, las de apoyo abiertamente político a determinado partido mediante la felicitación al candidato ganador, las publicaciones de felicitación a otras empresas o directivos ascendidos.

La inserción es un medio efectivo que nos exige el cultivo de las buenas relaciones con la prensa, pues muchas veces la inserción se requiere de un día para otro, o incluso de la noche a la mañana siguiente. La posibilidad de publicar en los diarios con poco tiempo de anticipación y hasta sin pago son ventajas que sólo se pueden obtener gracias a la negociación que hallamos establecido antes con los medios, especialmente con la prensa.

#### II.1.8.- El boletín de prensa.

El boletín se aboca a brindar información sobre eventos menores de la organización en los que se involucra a la comunidad. Por ejemplo se elabora boletín de prensa para informar sobre un concurso cultural en el que intervienen empleados, trabajadores y familiares. Se incluyen los datos más importantes como lugar, hora, fecha y personalidades que asistirán, premios, etc.

---

El boletín se publica antes y después del evento, en este último se da a conocer el desarrollo del evento, sus logros y perspectivas para su continuación. Se recomienda publicarlo acompañado de fotografías referentes a la información y checar que no haya errores en nombres, cargos, fechas, lugares u horarios. De lo contrario, un error en la impresión puede darnos un dolor de cabeza con nuestro director general.

#### II.1.9.- Boletín de seguridad e higiene.

El boletín de seguridad e higiene, dependiendo del tipo de empresa, requiere de un renglón aparte. Por ejemplo, en una empresa que cuenta con área de manufactura resulta literalmente vital. Se edita semanalmente y contiene información relativa a la seguridad y salud dentro y fuera de la fábrica. Hace énfasis en el uso oportuno y adecuado del equipo de seguridad, ofrece información fidedigna de las enfermedades que más frecuentemente atacan al hombre, y la prevención de las mismas.

Es un medio que debe elaborarse pensando en el público objetivo: El personal obrero. Para redactarla se ha de considerar la poca disposición que en general presenta la persona no instruida, a la lectura sin imágenes. De ahí que es recomendable que la información de este boletín se desarrolle a manera de historieta con un personaje que lleve el hilo conductor. La información de este medio se genera en estrecha colaboración con el médico de la planta así como con el gerente de seguridad industrial, quienes de hecho determinan el contenido de la publicación.

Este boletín es sumamente barato en costo pues no requiere más de cuatro hojas bond por semana, impresas en blanco y negro, incluso fotocopiadas dependiendo del número de ejemplares que se necesiten. Aunque de entrada parece modesto, el boletín de seguridad e higiene es una de las mejores armas con las que cuenta el gerente de seguridad industrial y el médico de planta, para evitar accidentes y prevenir enfermedades propias del quehacer en la fábrica.

---

### II.1.10. Leyendas en el sobre de pago.

Las leyendas en el sobre de pago son un medio característicamente organizacional. Pueden ser de dos tipos, pero siempre cortas y precisas:

- A) Motivacionales
- B) Informativas

Los motivacionales se proponen influir en el ánimo del personal, estimularlo en el trabajo, promoviendo el trabajo en equipo, el amor a la empresa, el servicio al cliente, alentar el crecimiento individual mediante la labor cotidiana.

En tanto, la leyenda informativa se vincula a hechos inmediatos de la fábrica o la comunidad tales como informar el período de pago de utilidades, el lapso de vacunación para los niños, renovación de licencias, auspiciado por el gobierno local en colaboración de la empresa, etc.

### II.1.11. El cartel.

El cartel es un valioso medio de comunicación organizacional de apoyo sobre todo en tres objetivos:

- A) En campañas de seguridad e higiene
- B) En campañas de mejora continua (alentar actitud positiva en el trabajador)
- C) Para convocar a la participación de algún evento que involucre a todo el personal (concursos, competencias entre otros)

En cualquiera de los tres casos se recomienda imprimir el cartel en papel couché y a colores con una medida mínima de 1.00 m x 0.60 m. Se coloca en lugares clave de la fábrica y las oficinas. Ciertamente es



un medio relativamente costoso, pero su buen manejo lo puede hacer sumamente efectivo.

## II.2. MEDIOS AUDIOVISUALES.

**Ventajas:** Los medios audiovisuales son muy recomendables en la comunicación organizacional pues tienen un alto impacto en los diferentes niveles de la empresa. Una buena imagen combinada con información interesante y una voz amena, prometen atrapar la atención de nuestro público ya se trate de directivos, administrativos, obreros o gerentes.

Bien utilizados, los medios audiovisuales pueden ser sumamente eficaces. A continuación veremos los más usuales en el plan de comunicación empresarial.

### II.2.1. El Vídeo institucional.

El vídeo institucional es un elemento de comunicación organizacional insustituible en cualquier empresa. Es la presentación formal de la compañía ante propios y visitantes.

A través del vídeo la empresa se presenta oficialmente, comunica al interior y exterior su historia, filosofía, misión, objetivos, su contexto geográfico, etc. Muestra además lo más representativo de su planta industrial (en caso de existir), sus instalaciones administrativas, y ofrece una idea general de los bienes o servicios que ésta ofrece. Y siempre hace gran énfasis en la importancia del elemento humano resaltando la participación en equipo.

No debe durar más de 15 minutos y es recomendable su producción en cinta de 3/4, de tal modo que se garantice la calidad de la proyección. Dado que el vídeo institucional se proyecta a todo tipo de público, su información debe ser tratada de manera sencilla y amena, asequible a cualquier nivel.

El vídeo institucional generalmente se elabora con una agencia de publicidad, pero con estrecha supervisión del director de comunicación - y en ocasiones del director general-, y claro, del responsable de comunicación en la empresa. Es él quien ha de proporcionar a la agencia toda la información necesaria para elaborar el vídeo. Asimismo es quien acompaña al equipo de grabación para realizar las tomas necesarias, y evitando que se graben espacios que por seguridad industrial no deben aparecer en este tipo de vídeos.

El hecho de que este vídeo sea la presentación oficial empresarial, le exige ser muy impactante, visual y musicalmente. El zoom, el close up y la secuencia rápida entre toma y toma es típico del vídeo institucional.

El vídeo institucional se proyecta toda vez que la empresa tenga visita, ya sea de estudiantes o hasta empresarios interesados en comprar o vender el producto o servicio que la empresa elabora. También se proyecta a empleados de nuevo ingreso de tal manera que ubiquen el contexto laboral en el que se encuentran.

Ciertamente es un medio caro, en México el costo aproximado de este tipo de trabajo se encuentra actualmente entre cincuenta a 100 mil nuevos pesos. Sin embargo, bien elaborado, el vídeo institucional es un medio muy eficiente para "nombrar" la empresa, no tan sólo en el ámbito de la producción sino también en el ámbito político y guerrero.

### II.2.2. Vídeos motivacionales.

El vídeo motivacional tiene dos variantes en la empresa: Uno es aquel dedicado a reforzar de manera general los valores de la filosofía de la empresa, sus objetivos y recordar al empleado lo que se espera de él. El segundo tiene el objetivo de motivar y orientar al personal de áreas específicas como Ventas, Recursos Humanos y Compras, entre otros.

Por su contenido, el vídeo motivacional sólo es para uso interno de la compañía y su característica principal es que se propone corregir errores de operación y actitud entre los empleados respecto a su labor

muy específica dentro de su área laboral.

### II.2.3 Diapositivas.

No importa si se trata del informe anual, de su reunión de reforzamiento de filosofía, o informar sobre un nuevo sistema de producción: las diapositivas siempre son una excelente estrategia de comunicación audiovisual. Su fácil manejo en el momento de exponer así como la sencillez de su elaboración las hacen ideales para apoyar todo tipo de información. El secreto está en armonizar la imagen con el texto y a veces si es necesario, con la música.

Su costo es relativamente barato. Y a diferencia del vídeo, entre diapositiva y diapositiva permite una mayor interacción entre el moderador y el público, ya que por el proceso mismo de exposición se pueden aclarar dudas de manera inmediata.

Es increíble la manera en que los individuos pueden percibir la misma información, pero transmitida de diferente manera. Por ejemplo el informe económico anual jamás será entendido de la misma manera por el sector obrero si se le presenta mediante columnas y columnas de números rojos y negros alternativamente. En cambio si esos mismos números se ilustran con gráficas de colores y se ejemplifican con dibujos las consecuencias de los números rojos y las de los negros, el trabajador comprenderá perfectamente por qué el aumento no se aplicó en el porcentaje deseado por él, por qué fue necesario comprar la maquinaria más moderna y por tanto las utilidades disminuyeron ese año, en fin, comprenderá que no ha sido un año fácil y no se quedará con la sensación de que cada vez se le paga menos y sobre todo podrá tener una visión general del comportamiento económico de la empresa a la que entrega su trabajo.

Una de las ventajas más significativas de los medios audiovisuales son su capacidad para influir en cualquier capa socioeconómica de la población, sin importar los niveles de educación. En este sentido se hacen adecuados sobre todo para sectores de la población poco habituados a la lectura y más acostumbrados

al Impacto de la Imagen. Esto no significa que no puedan ser usados en los niveles directivos o gerenciales, de hecho se usan constantemente ahí, pero queremos enfatizar que los medios audiovisuales son excelentes en el trabajo de comunicación con el sector obrero.

#### II.2.4. Cine club.

El cine club es más bien un medio poco común en el plan organizacional de las empresas mexicanas. Sólo lo contemplan aquellas que tienen la mentalidad y la infraestructura necesarias para poner en marcha un proyecto que en apariencia tiene poco que ver con el trabajo industrial.

A través del cine club y con base en el tipo de películas elegidas para exhibirse, la empresa logra dos objetivos: fomentar la integración entre los diferentes niveles de la empresa y mediante una estrategia lúdica refuerza los valores que le caracterizan, tales como el trabajo en equipo, sentido de pertenencia, lealtad al grupo, la autorrealización a través del trabajo, etc.

Su modo de operar es muy sencillo: se elabora un proyecto en el cual se establezcan los objetivos del cine club, día específico de proyección, lugar, horario, calendario de exhibición y los títulos que se presentarán en los primeros meses.

La elección de los títulos está supeditada a los objetivos organizacionales de cada mes, y a la idiosincrasia de nuestra población. Por ejemplo, si durante el primer mes del año nos interesa resaltar la importancia del sentido de pertenencia y el papel del trabajo en equipo, entonces exhibiremos una cinta que ejemplifique estos valores (ver capítulo V).

Una vez seleccionados los títulos de nuestros primeros seis meses se acuerda con alguna casa grande de videos la oportuna entrega de cada título con base en el calendario de exhibición. De esta manera aseguramos la programación y nunca defraudaremos a nuestro público.

Antes de cada sesión cinematográfica el moderador, que casi siempre es el comunicador organizacional, brinda al público información general sobre la cinta: nombre de la película, el director, si la historia está basada en algún hecho verídico. Toda esta información debe comunicarse de manera sencilla, sin academismo alguno. Recordemos que el auditorio se compone desde directores hasta operarios.

Una vez concluida la cinta el moderador propicia un brevísimo debate (no más de 10 minutos) e invita al público a opinar sobre la película. El moderador debe encabezar la participación para subrayar los valores que esa sesión tiene como objetivo.

Aunque el propósito primordial del cine club es complementar al proyecto general de comunicación organizacional, también cumple con el cometido de simplemente divertir y fomentar la relación entre los diversos niveles de la compañía y entre el trabajador y su familia en caso de permitir el acceso de ésta a la función.

La difusión de este proyecto entre los diversos sectores de la empresa se realiza mediante el cartel casero, es decir aquel que se realiza con cartulina y pinceles de colores. Dos días antes de la función se colocan en lugares estratégicos y exclusivamente escogidos para exponer la información del cine club. En el cartel se especifica título de la cinta, horario, fecha y se incluye un texto publicitario atractivo para alentar la asistencia a la función.

Asimismo se puede incluir en la revista de la compañía la programación mensual del cine club dando una breve reseña de cada película. La entrada puede ser gratuita, o bien cobrando una cantidad mínima, por persona, lo cual sería muy sano para el proyecto pues lo hace autofinanciable.

Sobra decir que el cine club por sí mismo no va a lograr reforzar entre el personal los valores de la empresa. Es necesario que haga sinergia con otros medios como la revista, las conferencias motivacionales, los eventos deportivos, culturales y sociales entre otros. *Pero sobre todo que estos valores sean llevados a la práctica por los directivos y la alta administración.*

### II.3. ESTRATEGIAS DE RELACIÓN DIRECTA.

Hemos llamado estrategias de relación directa a todas aquellas posibilidades de comunicación que nos permiten la interrelación directa de persona a persona. Entre los actuantes no interviene ninguna grabadora, vídeo, sonido o imagen, sólo está el hombre con el hombre.

En las estrategias de relación directa la comunicación verbal y no verbal cumplen un papel clave. Una de sus ventajas es que la confrontación directa nos permite captar y conocer mejor la personalidad de nuestro interlocutor. Asimismo podemos leer entre líneas en el ambiente y lograr "detectar problemas por adelantado, así como generar un ambiente constructivo".<sup>3</sup>

La modalidad de las estrategias varía desde la reunión semanal con los empleados y/o operarios destacados, hasta una reunión mucho mayor como la visita de casa abierta (Open House). Más adelante veremos uno a uno detenidamente.

Cualquiera que sea la estrategia de relación directa elegida es importante que el mensaje a transmitir se organice y se estructure, ya que la palabra hablada tiende a la divagación y a la fragmentación de la información. Otro factor importante a considerar con este tipo de comunicación, es que aun cuando se aborden noticias buenas o malas, siempre las ha de emitir la misma persona. Esto daría consistencia y credibilidad a quien es portador del mensaje de la empresa.

#### II.3.1 Reuniones con empleados destacados.

La reunión con los empleados destacados en cuanto su desempeño general al interior de la empresa tiene diferentes modalidades. Puede hacerse a través de desayunos o comidas: Como mínimo cada semana los directores de Manufactura, de Recursos Humanos y de Relaciones Industriales presiden una reunión cuyo objetivo fundamental es felicitar a todos aquellos operarios que se han distinguido por su desempeño laboral.

<sup>3</sup> Michael Bland y Peter Jackson, *Comunicación Interna Eficiente*, Legis editores, México, 1992, p. 95.

La reunión se planea para durar no más de 45 minutos, tiempo en el cual se aprovecha para conocer las dudas y los problemas más frecuentes al interior de la línea de producción. Cada director o gerente de cada área toma nota de los contratiempos materiales y humanos de la planta, con el compromiso formal e insoslayable de ofrecer una solución real a los problemas planteados por los trabajadores.

De esta manera los problemas llegan directamente del empleado al director y la solución se da, si no de manera inmediata, ya se plantea como prioridad en la agenda del director indicado, quien tiene el compromiso ante el trabajador y los demás directores de dar una respuesta satisfactoria.

Además de ser altamente motivacionales estas reuniones resultan muy sanas ya que contribuyen a despejar los rumores típicos de los grandes grupos humanos, y sobre todo genera confianza entre jefes y subordinados.<sup>4</sup> En la sesión de quejas, sugerencias y preguntas el operario despeja cualquier rumor, tales como el recorte de personal, cierre de algunas áreas o plantas, etc.

Otro de los grandes beneficios de estas reuniones es que permite al nivel directivo identificar a los líderes de cada área o taller, quienes son excelentes termómetros del clima laboral y de opinión de la empresa respecto a determinados proyectos o procesos.

### II.3.2. Visita casa abierta (Open House).

Una de las mayores estrategias de relación directa que nos permite involucrar a la familia del trabajador con la empresa, es indudablemente el evento de Casa Abierta u Open House.

Una vez al año la empresa invita a los familiares del empleado de todos los niveles a visitar la planta. Como anfitriona la compañía busca transmitir su filosofía, su misión y valores laborales, de tal manera que despierte el orgullo de pertenencia entre el núcleo familiar del empleado. Así el esfuerzo y el tiempo extras dedicados a la empresa por el trabajador, serán vistos con mayor beneplácito por su familia.<sup>5</sup> Otro objetivo

<sup>4</sup> Carlos Ramos Padilla, *La Comunicación un punto de vista organizacional*, editorial Trillas, México, 1991, p. 46.

<sup>5</sup> Ricardo Ilons Quiroga, *op. cit.*, p. 111.

primordial del Open House es evidenciar ante los visitantes los beneficios de todo tipo que la empresa derrama hacia la comunidad.

En la organización generalmente intervienen el área de Comunicación, Seguridad, Relaciones Industriales y Manufactura. La responsabilidad global del proyecto queda a cargo de Comunicación. Seguridad se encarga de señalar los dispositivos necesarios para realizar el recorrido al interior de la planta sin peligro alguno. Manufactura asigna personal especializado para explicar a los visitantes las diferentes secciones de la planta.

Para informar a todo el personal del evento, se entrega a cada empleado una invitación en el sobre de la quincena anterior al Open House, en la que se especifican fecha, (se recomienda día sábado) hora, lugar y programa de la visita. Y tres días antes se hace un recordatorio a través de carteles caseros y periódicos murales.

La recepción la puede dar el director general o bien sus inmediatos tales como los directores de Relaciones Industriales, Comunicación, Recursos Humanos o Incluso Manufactura. El primer paso después de la recepción es instalar a los invitados en una cómoda sala y proyectar el video institucional finalizando con una breve etapa de preguntas y respuestas.

Posteriormente se inicia el recorrido en planta, desde el almacén de materia prima hasta la sección de acabado final. Una vez concluido el paseo industrial se da comienzo a la comida, misma en la que se aprovecha para que el director general agradezca la visita de las familias y señale a grandes rasgos del estado actual de la compañía y lo que se espera del equipo laboral.

Económicamente es alto el costo del Open House, pues implica realizar, movilizar a un gran número de personas y recursos. Pero el impacto entre la familia y la comunidad siempre es exitosa. La esposa y los hijos conocen la faceta humana de la empresa, descubren en la compañía también un grupo humano, y que el tiempo que pasa el empleado está dedicado a obtener objetivos concretos que contribuirán al crecimiento

4 Carlos Ramos Padilla, *La Comunicación un punto de vista organizacional*, editorial Trillas, México, 1991, p. 46.

5 Ricardo Ilona Quiroga, *op. cit.* p. 111.



de la familia, la empresa y la comunidad.

### II.3.3. Visita comercial o de cortesía.

La visita comercial y/o de cortesía es un excelente medio de comunicación con futuros clientes o clientes ya consolidados. Su objetivo principal es convencer al cliente de la calidad del producto o servicio que se lanza al mercado.

La visita es organizada por el área de Comunicación pero la recepción esta a cargo del director general y/o de manufactura. Se transmite el video institucional y se abre la sección de preguntas y respuestas. Esta se caracteriza por lo específico de las preguntas ya que el auditorio es un buen conocedor del producto.

Asimismo se brinda un recorrido a lo largo de toda la planta mostrando detalladamente al visitante todo el proceso del producto, haciendo hincapié en la tecnología de planta. Este recorrido a diferencia del realizado en el Open House es mucho más minucioso y técnico y sobre todo se hace para exponer las fortalezas del producto con respecto a la competencia. Para concluir, se ofrece una comida durante la cual se puede tantear el terreno para posibles acuerdos comerciales.

En cuanto a costos, la visita comercial no es gravosa, aun cuando no se concrete ningún acuerdo comercial, es un magnífico medio para mostrar al exterior la infraestructura de la empresa, la cual a su vez respalda la calidad del producto o servicio que se ofrece.

### II.3.4. Eventos deportivos y culturales.

Los eventos deportivos y culturales son un medio de gran eficiencia para la integración del personal de todos los niveles de la compañía. Se clasifican en deportivos y culturales dependiendo del tipo de actividad

que proponen.

En eventos deportivos se contemplan competencias en diversas disciplinas como, natación, fútbol, voleibol, squash, tenis, basquetbol, bolche, etc. Los culturales comprenden concursos de música, poesía, exposiciones de pintura, escultura, teatro y cualquier expresión artística.

Antes de organizar cualquiera de estos dos tipos de eventos se han de considerar los recursos materiales y humanos con los que se cuenta. Respecto a las instalaciones, recuérdese que siempre se puede acudir a la Instituciones propias de la comunidad, las cuales pueden proporcionarnos gimnasios, auditorios y foros, en calidad de préstamo.

Asimismo no debemos olvidar que para el éxito en cualquiera de este tipo de eventos es fundamental involucrar al personal de todos los niveles en la organización del mismo. Auxiliarnos de operarios y empleados conocedores de la materia para organizar un concurso de canto, representa contar con alguien que nos ayude activamente en la organización y sobre todo contar con alguien que promueva entusiastamente el concurso entre el personal de la compañía.

Un factor muy importante de este género de actividades es la premiación. La calidad del premio puede determinar la participación o la abstención del empleado. No importa la modalidad, pueden ser viajes, dinero, trofeos y diplomas significativos o algo que motive a la participación.

Toda vez que se organicen eventos deportivos y/o culturales, el área de Comunicación debe difundir con gran despliegue publicitario todo el proceso desde la convocatoria hasta los nombres de los ganadores. De ser posible se insertan boletines del evento en la prensa local y por supuesto en los periódicos murales y en la revista interna. Este reconocimiento social ante la comunidad y la familia, representa un premio adicional para el participante. La inversión es regular respecto a costos pero el resultado bien manejado siempre es óptimo.

---

Por su naturaleza, los eventos deportivos y culturales nos permiten varios objetivos básicos:

- a) Romper la solemnidad entre las diferentes jerarquías y fomentar el trato informal entre las mismas.
- b) Fomentar la convivencia entre el personal fuera de la empresa.
- c) Propiciar la convivencia familiar en un evento organizado por la compañía.
- d) Impulsar el desarrollo integral de la comunidad laboral.
- e) Reducir tensiones y prejuicios entre departamentos.
- f) Amortiguar el clima laboral en épocas de crisis o etapas de revisión contractual.

#### **II.3.5. Clubes de ayuda a la comunidad.**

La manera más enriquecedora para vincular empresa-comunidad es a través de los clubes de ayuda comunitaria. Consisten en convocar al personal de mandos medios y directivo a cooperar para la compra y recolección de artículos de primera necesidad y regalarlos entre la población más necesitada de la zona geográfica en la que se ubica la empresa. Aquí el factor decisivo es el Director General, ya que de la importancia que otorgue a este proyecto, depende la respuesta de los subalternos.

Gracias a este recurso, la empresa se vincula a la comunidad y le hace partícipe de su filosofía como empresa. Además cuando existe acuerdo previo con el gobierno local, los clubes de ayuda pueden contribuir a toda la estrategia de desarrollo de la región planteada por las autoridades gubernamentales. Los costos de los clubes son mínimos y dejan una grata experiencia tanto a los que dan como los que reciben.

---

MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	MEDIOS DE COMUNICACIÓN EXTERNA	MEDIOS DE COMUNICACIÓN MIXTA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manual de Inducción</li><li>• Síntesis Informativa</li><li>• Periódico mural</li><li>• Boletín de Seguridad e Higiene</li><li>• Leyendas en el sobre de pago</li><li>• Cartel</li><li>• Vídeo Institucional</li><li>• Cine Club</li><li>• Reuniones con empleados destacados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Boletines de Prensa</li><li>• Inserciones en prensa</li><li>• Visita Comercial</li><li>• Conferencia de Prensa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manual Corporativo</li><li>• Revista Institucional</li><li>• Boletines de Prensa</li><li>• Cartel</li><li>• Vídeo Institucional</li><li>• Diapositivas</li><li>• Open House</li><li>• Eventos Sociales</li><li>• Clubes de Ayuda a la Comunidad</li></ul>

---

### CAPÍTULO III.

#### EL QUEHACER DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.

" Lo que hace humana a la vida es el transcurrir en compañía de humanos, hablando con ellos, pactando y mintiendo, siendo respetados y traicionados, amando, haciendo proyectos y recordando el pasado, desafiándose, organizando juntos las cosas comunes, jugando, intercambiando símbolos".

Fernando Savater, *Ética para Amador*.

En el capítulo I vimos cómo el devenir de la administración hizo posible el nacimiento de la comunicación organizacional. Una vez aceptada plenamente la necesidad de la comunicación organizacional en las empresas y definida su función, se hace indispensable señalar cómo vamos a desarrollar la función de "modificar un comportamiento, una actitud, conseguir adhesiones a una idea".<sup>1</sup>

A lo largo del capítulo III veremos los puntos claves de la organización que debe sensibilizar el comunicador organizacional a través de la estrategia de comunicación para el logro de sus objetivos.

#### III.1. LA COMUNICACIÓN COMO BASE DE CUALQUIER RELACION HUMANA.

A decir de Saussure<sup>2</sup> las cuatro funciones primordiales del lenguaje son:

- 1) Comunicación. Una lengua "...es ante todo el mecanismo que permite a las personas... entrar en relación unas con otras..."
- 2) Función estética "...que se entremezcla con las de comunicación y expresión".
- 3) Como soporte del pensamiento ¿cómo pensar sin una lengua?
- 4) A la cuarta función Saussure la denomina expresión y se refiere a la lengua como medio de afirmación del individuo ante sí mismo y ante los otros..."

<sup>1</sup> Véase cap. I.2.

<sup>2</sup> Ferdinand De Saussure, *Elementos de lingüística general*, Ed. Gredos, 4ª reimpresión, Madrid (pp. 15-16)

También Saussure nos señala que la lengua es una institución, y las instituciones humanas sólo surgen de la vida en sociedad.

Siguiendo a Saussure vemos que la lengua y la comunicación son factores inherentes al hombre en comunidad. No existe el hombre fuera de la comunidad a lo más es un mamífero del orden de los primates, de gran masa encefálica (aprox. 1100-2200 cm<sup>3</sup>)<sup>3</sup> y con el pulgar opuesto de sus manos.

Un homo sapiens lejos de la humanidad no puede desarrollar ni con mucho el mínimo de habilidades que le son propias a un hombre de inteligencia promedio. Un ejemplo de lo anterior, es el del niño salvaje de once años encontrado en la región francesa de Aveyron en 1799,<sup>4</sup> quien pese a los cuidados del doctor Itard, jamás pudo aprender a hablar ni desarrollar su inteligencia, a consecuencia de su involuntario apartamiento de la sociedad, de los demás hombres.

Bien vislumbra Saussure en su cuarta función del lenguaje, que éste estructura al hombre, le permite afirmarse (existir) ante sí mismo y ante los demás. Y el cuarto también acierta: sin lengua no existe el pensamiento.

Así tenemos que lenguaje y comunicación no son partes del hombre, son el origen del hombre mismo, tal y como lo conocemos en este estado evolutivo y social. De aquí partimos para afirmar que la comunicación es esencial para estructurar cualquier tipo de relación ya sea afectiva, social, de aprendizaje, o laboral, ámbito que aquí nos ocupa.

La comunicación (del latín *communicare* que significa compartir, repartir, hacer partícipe de algo) nos hace hombres a la usanza de nuestra civilización de nuestro tiempo y espacio, nos hace partícipes de la vida de y con los demás. Nos permite cubrir la necesidad de relacionarnos con el otro.

En uno de los reclamos que Frankenstein<sup>5</sup> hace a su creador presentimos esta necesidad:

<sup>3</sup> Carl Sagan, *Los dragones del edén, especulaciones sobre la evolución de la inteligencia humana*, Ed. Grijalbo, Barcelona 1979 p.113

<sup>4</sup> Jean Itard, *Victor del Aveyron*, Alianza editorial, Madrid, 1982.

<sup>5</sup> Mary Shelley, *Frankenstein*, Editores Mexicanos Unidos, México, 1983 pp. 149-150.

"Soy malo porque soy infeliz. ¿No me odia y me desprecia la humanidad...?  
Te lo pido mi creador: hazme feliz, haz que provoque la simpatía de algún ser viviente..."

En otra parte el desdichado monstruo continúa:

"¿...que simpatía puedo desear...? En cierto modo mi fantasía se vio alegrada por sueños de virtud, fama y dicha...Ahora en cambio vuelve a suceder como sucedió: el angel caído se convierte en demonio. Hasta los enemigos de Dios y de los hombres tienen amigos y compañera en su desolación. Yo en cambio estoy solo".

La infelicidad del monstruo tenía origen en el aislamiento en el que le obligaba vivir su fealdad física. La comunicación es el puente que nos permite enlazarnos al mundo, relatar nos permite relacionarnos con el mundo: La comunicación aparece entonces como la base cualquier relación humana.

Respecto a la relación laboral resulta realmente insoslayable tanto para el patrón como para el empleado: En promedio permanecemos diariamente 8 horas -como mínimo-, en el espacio laboral, es decir, un tercio de las 24 hrs. que tiene el día. Luego entonces el trabajo obliga al hombre a dedicarle, en el mejor de los casos, la tercera parte de su vida.

Este es uno de los factores en el que primero debe trabajar el comunicador organizacional. Para que su trabajo de comunicación tenga buena acogida y cuente con un público receptivo, es importante hacer hincapié en la importancia de la comunicación no sólo en el trabajo sino en la vida integral de la especie humana.

El hombre ha sobrevivido como especie, gracias en gran parte a su capacidad para comunicar y heredar el conocimiento de generación en generación.

Paralelamente, es importante hacer notar a los públicos internos de la empresa, el papel que juega la comunicación en el alcance y éxito de los objetivos, y por ende en la sobrevivencia de la empresa ante la

competencia. Debemos subrayar que sólo gracias al buen entendimiento interno y externo podemos llevar a cabo cuanto nos proponemos. Si no una torre de Babel que llegue al cielo, sí una empresa que se mantenga viva en el mercado.

### III.2. ¿ POR QUÉ TRABAJAMOS ?

No existe ninguna estrategia de comunicación organizacional que pueda resultar, si antes no tenemos la suficiente sensibilidad para detenernos a reflexionar sobre cuáles son las motivaciones del hombre hacia el trabajo, y de qué manera éstas deben considerarse al elaborar nuestra estrategia.

En definitiva la respuesta a por qué trabajamos no tiene un comienzo romántico: Inicialmente trabajamos por supervivencia, la parte social a que nos obliga el trabajo, la desarrollamos por supervivencia. Así lo señalan los hallazgos antropológicos y paleontológicos: "Es casi seguro que durante el plioceno y el pleistoceno existió una intensa rivalidad entre muchas formas antropoides, de las que sólo sobrevivió un tronco: el de los que dominaban el uso de los útiles y herramientas, el tronco, del que desemboca el hombre actual..."<sup>6</sup>

Desde el principio, el hombre para sobrevivir se reunió para trabajar, se comunicó y aprendió entre sí. Los matices han variado pero ahora como entonces el hombre trabaja para proveerse el sustento.

Sin embargo también ahora como en esa época, las motivaciones del hombre para el trabajo no se limitan a la primitiva necesidad de alimento sino que van desde la simple y llana necesidad de suprimir el hambre a través de la caza, hasta la necesidad de reconocimiento y autorrealización. En el libro *Jefes, Cabecillas y Abusones*, el antropólogo Marvin Harris<sup>7</sup> describe los afanes y arduos trabajos que tiene que realizar un joven perteneciente a los sivals, un pueblo del nivel de aldea asentado en la isla de Zauginvill, situada en el Pacífico Sur, para llegar a ser un mumi, en idioma sival: un gran hombre.

<sup>6</sup> Sagan Carl., *Op. cit.* p.117.

<sup>7</sup> Harris Marvin., *Jefes cabecillas y abusones*, Alianza editorial, Madrid 1993. p.60



El mumi a lo largo de varios años trabaja sin descanso para ofrecer grandes festines a la comunidad de la cual desea ganar el favor del prestigio:

"Con ocasión de un gran festín con 1 100 invitados, el mumi anfitrión llamado Soni, ofreció 32 cerdos y gran número de pasteles de sayú y almendras. Soni y algunos de sus seguidores más inmediatos se dedicaron a atender a los invitados, pero la comida ya no alcanzó para ellos y se quedaron con hambre. Al preguntarles que harían dijeron: "No importa nuestra hambre. Nos alimentaremos de la fama de Soni".

El afán en el trabajo no sólo responde a cubrir las necesidades más elementales del hombre; habitación y vestido, sino como bien lo advirtió Maslow en su pirámide de las necesidades, en cuanto se cubren las de índole elemental, surgen otras como el deseo de aprecio, pertenencia, reconocimiento y la más alta de autorrealización. El bien a conseguir ya no es un trozo de carne, sino la aprobación, admiración y respeto de los demás. En suma, el prestigio.

Y aunque han transcurrido varios miles de años de las primeras agrupaciones humanas, el trabajo conserva su carácter de elemento de sobrevivencia y fuente de despliegue personal.

En su libro *Los dragones del Edén*<sup>8</sup>, el científico norteamericano Carl Sagan, dice que comparando la masa encefálica de los australopitecus gráciles, el homo habilis, el homo erectus y el hombre actual, se observa que la proporción entre cerebro y masa corpórea es aproximadamente la misma. "En consecuencia no es posible explicar los progresos realizados en los últimos millones de años atendiendo a la mera proporción entre masa cerebral y masa corpórea, sino más bien tomando en cuenta, el incremento total de la masa cerebral... y muy especialmente el aprendizaje extrasomático"<sup>9</sup>. Es decir el conocimiento heredado de generación en generación. Abundando en este último punto citamos nuevamente a Jean Itard:

"Así en la horda más salvaje y vagabunda como en la nación europea más avanzada, el hombre no es sino aquello que se le hace ser; siendo criado por sus

<sup>8</sup> Sagan Carl, op. cit. p. 117

<sup>9</sup> Ibidem. p. 117

semejantes, no tomará sino sus costumbres y sus necesidades, ni sus ideas serán menos ajenas; habrá gozado en todo caso la más alta prerrogativa de su especie: la capacidad de desarrollar su entendimiento bajo el impulso de la imitación y la influencia de la comunidad".<sup>10</sup>

El comunicador organizacional y la dirección no deben perder de vista estas dos grandes motivaciones del hombre hacia el trabajo: Su necesidad de sustento y de crecimiento personal, y la importancia de la capacitación constante, para lograr una vida laboral de calidad, que a su vez permita obtener un producto altamente competitivo en el mercado.

Claramente la gran mayoría de empleados y operarios al momento de aceptar un empleo no piensan "Ey es mi oportunidad para autorrealizarme" más bien pensarán, "con este sueldo podré pagar la casa, la comida ..." y otras necesidades elementales.

Es vital que la comunicación organizacional y la dirección acepten plenamente esta realidad de la condición humana, porque ningún programa de comunicación organizacional por brillante que parezca podrá hacer jamás que un trabajador se comprometa con su trabajo si no se le paga lo necesario para cubrir sus necesidades básicas de sobrevivencia; y si no se le motiva a aprender y crecer.

Lo que sí puede hacer el comunicador organizacional conjuntamente con la dirección es vigorizar el deseo, también natural en el hombre, de ganar prestigio y desarrollar determinadas habilidades. Pero debe quedar claro que para lograr esto no basta un buen programa de comunicación organizacional, sino además que lo sustente una filosofía laboral de desarrollo continuo de los propios recursos humanos de la compañía.

- Gracias a la existencia de este programa de desarrollo personal en el marco de la empresa, el empleado que se inicia en una tarea rutinaria, con base en su esfuerzo y a las posibilidades que le ofrezca la compañía él podrá acceder a otros puestos más gratificantes tanto económica, laboral, jerárquica y socialmente.

---

<sup>10</sup> Jean Itard op. cit. p. 7.

Aquí es esencial subrayar que la *filosofía laboral y los recursos económicos de la empresa son factores condicionantes para que se establezcan este tipo de programas de crecimiento de personal, y que a su vez para desarrollarse, requieren el firme apoyo de la comunicación organizacional.*

De hecho los programas de comunicación sólo son posibles de realizar con éxito dentro de aquellas empresas, que como lo señala Pascal, han alcanzado un estadio de desarrollo económico que rebasa el status de productor y ansían llegar al lugar del guerrero y del político (ver, cap. I)

Por ejemplo la empresa sujeto de nuestro estudio, el Grupo Dina está considerada como una de las quinientas empresas de mayor poderío económico del país<sup>11</sup>, de ahí que en su afán de incidir en la sociedad que le contextualiza, no sólo como productor, realiza programas de desarrollo de personal tales como el pago total o parcial de maestrías para el desarrollo de mandos medios.

Otro programa interesante dentro de este concepto de desarrollo del personal es el que en Dina se denominó Ingenieros en Entrenamiento el cual consistió en contratar a diez jóvenes ingenieros recién egresados cuyas características eran las siguientes:

- a) Ingenieros recién egresados
- b) Promedio mínimo de 9
- c) Inglés al 100 %
- d) Actitudes comunicativas
- e) Actitud para el liderazgo
- f) Analíticos y resistentes a la presión.

Se entrenó a estos jóvenes ingenieros en diversas áreas de toda la empresa, desde sectores meramente operativos hasta niveles directivos, todo con el objetivo de formar los mandos medios y superiores que la empresa necesitaría en los próximos años.

---

11 " Las 500 empresas más importantes de México", Expansión, vol. xxvi N° 647, Agosto, 1995, pp. 299-383.

A nivel operativo es de nombrar el programa de becas para los hijos de los trabajadores: Cada año la empresa convoca a todos los hijos de los trabajadores a participar en un examen de conocimiento a nivel secundaria. Todos aquellos que obtienen resultados de diez, se les brinda una beca laboral para estudiar, es decir se le paga el sueldo de un aprendiz, pero sin asistir a la fábrica, su único deber es obtener calificaciones arriba de ocho. Siempre que el alumno conserve altas calificaciones, la beca se prolonga hasta la etapa de estudios universitarios. Y al concluir la carrera el becado puede ingresar a laborar en la empresa.

Las motivaciones del hombre para el trabajo, tales como la sobrevivencia, el deseo de prestigio, la necesidad de pertenecer y el desarrollo de nuestras aptitudes y habilidades son altamente útiles para planear el desarrollo y crecimiento de una empresa cuyo espíritu y razón de existir es *ganar* en diferentes ámbitos.

Pero si estas motivaciones sólo se contemplan para lubricar el engranaje de la fábrica y se soslaya las necesidades humanas en sus diferentes niveles, se corre el riesgo de instalarse en la mediana productiva y de tener un personal insatisfecho cuyo trabajo no le significará una oportunidad de crecimiento que le motive a dar lo mejor de sí.

Cuanto más realista sea la visión de la relación hombre-empleo-empresa-patrón, la sociedad podrá encontrar nuevas formas más armoniosas de interacción entre estas cuatro entidades, de tal suerte que proporcionalmente cada parte salga auténticamente beneficiada. De hecho, este fin de siglo ya presiente una reestructuración importante y profunda en la concepción del trabajo emanada de la Revolución Industrial.

El diario *The Economist* de México<sup>12</sup> publicó recientemente un artículo en el cual señala la transformación que está viviendo el mundo empresarial, respecto a su propósito de abandonar su integración vertical para otorgar mayor poder al trabajador ya que las cúpulas administrativas se han percatado de que las decisiones, a menudo, las toman mejor quienes pasan su vida desarrollando productos o tratando con los clientes.

---

Pareciera que paulatinamente el empresario comprendiera que la condicionante para obtener resultados

12 ... "Dramática recomposición de multinacionales". *The Economist*, 03-Jul-95, primera plana.

Óptimos de un empleado, es lograr que el empleo le sea estimulante, que le propicie una *vida laboral* y no sólo el transcurrir de un horario.

Para cerrar este apartado como lo comenzamos, nos remontamos a las comunidades primitivas:

"La agricultura introdujo un nuevo concepto en la vida social: el concepto de trabajo. En el periodo de la cultura de cazadores el trabajo no era concebido como algo distinto a los otros aspectos de la vida. Las acciones estaban estrechamente relacionadas con sus consecuencias. Quien cazaba lo hacía con el fin de obtener alimento para él y los suyos y todos juntos devoraban la presa con gran rapidez. En cambio en la agricultura media un largo intervalo entre lo que se hace y lo que se recoge y, al mismo tiempo, muchas de sus operaciones son tediosas y agotadoras por sí mismas y carecen de las emociones de la caza.

En realidad con la agricultura se hizo más seguro el abastecimiento alimenticio, pero desaparecieron las posibilidades de las maravillosas cacerías...De hecho, la transición de la caza a la agricultura es lo que conocemos en la leyenda como "la caída del primer hombre". El hombre abandonó el paraíso o "edén" que representa la llanura o el campo de caza fácil, para ganarse el pan con el sudor de su frente".<sup>13</sup>

Ciertamente nada devolverá al hombre su estado primitivo de libertad, pero cierto también es que la rutina laboral que desempeña el hombre para ganarse la vida puede ser atenuada y enriquecida por una dirección humanista apoyada en el proyecto de comunicación organizacional.

### III.3. CONDICIONES DE TRABAJO.

Las condiciones materiales (instalaciones, prestaciones, salarios, desarrollo laboral, ascensos), y humanas

<sup>13</sup> John Bernal D., *La ciencia en la historia*, Ed. Nueva Imagen-UNAM, México, 1981, 5ª edición p. 114.

(trato, desarrollo personal), dentro de una empresa son el resultado de dos aspectos determinantes: el económico y la filosofía laboral.

Gracias a la posibilidad económica, el sector cúpula puede brindar a sus empleados y trabajadores un espacio digno, funcional y agradable para laborar. Asimismo puede otorgar mayores prestaciones, salarios y programas de desarrollo laboral y salarial.

Pero tener el dinero no basta. Es necesario querer hacerlo y tener la conciencia empresarial que todas esas ventajas que se otorgan al empleado no son ningún despilfarro sino son una inversión indispensable en el recurso más importante de la empresa: su personal, pues él en conjunto genera la riqueza de la empresa.

Ciertamente no todas las empresas tienen el poder económico necesario para brindar a sus empleados espacio y prestaciones de primer orden; pero en realidad el corazón del asunto está en el deseo sincero de hacerlo, esto lo percibe el trabajador y responde de la misma manera.

A esta conceptualización del hombre y su papel en el éxito de conseguir riqueza mediante el trabajo, es lo que se denomina filosofía laboral humanista y su aplicación varía de empresa en empresa.

La compañía fundada en una filosofía que considera las motivaciones humanas para el trabajo, sabe de la importancia que tienen las condiciones óptimas laborales para alcanzar el éxito de la empresa. De nada vale que a través de la estrategia de comunicación se afirme que el trabajador es lo más valioso de la empresa cuando ni siquiera su espacio de trabajo es limpio, agradable, funcional y seguro.

Uno de los elementos de la credibilidad y de la confianza es la congruencia. El comunicador organizacional **jamás debe ser incongruente.**

En síntesis, debe existir total armonía entre la filosofía de la empresa, los valores e ideas que difunde la estrategia de comunicación organizacional y las condiciones reales de trabajo. De lo contrario todo intento

será en vano, y la compañía se ganará el adjetivo de mentirosa ante sus propios empleados.

#### III.4. TRANSMISIÓN DE MISIÓN, CULTURA, VALORES Y ORGULLO DE EMPRESA.

En los apartados anteriores de este capítulo, hemos señalado que el éxito de cualquier proyecto de comunicación organizacional, sólo es posible bajo dos condiciones: Que existan medios económicos y una dirección convencida de los beneficios que conlleva el desarrollo del personal. Una vez dejado en claro esos dos puntos podemos apuntar que una de las tareas primordiales de la comunicación al interior de la empresa es enunciar la misión, valores y orgullo de grupo.

A través de esta tarea la empresa, ente de carácter productivo, hará saber al personal cual es su misión, es decir su razón de existir<sup>14</sup>. Esta misión se transmite mediante una frase declaratoria que describe la razón por la cual existe la organización. Y su objetivo a lograr es su "ideal del yo", es lo que quiere ser a futuro en el marco de su propia misión, es decir en el marco de su propia existencia.

Si una agrupación económica con fines de lucro desea alcanzar el éxito económico y social debe ante todo comunicarlo, hacer partícipe a sus empleados de su misión, de sus objetivos. Es imposible motivar a los otros a lograr "algo" que no se sabe qué es ni para qué, algo que no existe porque no se enuncia, no se nombra.

Transmitir y comunicar la misión de empresa y sus objetivos no sólo es saludable económicamente sino que también permite que el empleado se sitúe al interior de la empresa, que sepa qué se espera de él y cuál es su papel en el logro del objetivo empresarial.

Al difundir la misión entre los empleados, la empresa logra el primer acercamiento con estos, es una especie de presentación que marca el inicio de una larga, y clara relación entre dos personalidades diferentes que coinciden en una esfera: la del trabajo. En la declaratoria de su razón de existir la empresa tácitamente

<sup>14</sup> Angel Rodríguez, *Modelo de diagnóstico organizacional*, UAM-Azcapotzalco, Div. de Ciencias Básicas e Ingeniería. p. 37. El profesor Rodríguez es coordinador del diplomado de Desarrollo Organizacional de la UAM-Azcapotzalco.

acepta las obligaciones que de ello derivan, así como el derecho que le otorga ser un espacio productivo que incluye directamente en la comunidad.

Sin embargo, la circulación de la misión y objetivos de empresa no se circunscribe al ámbito interno de la compañía, sino traspasa sus paredes y la ha de hacer llegar firmemente al exterior. Hacía afuera la empresa también existe y desea que se le reconozca como parte integrante de la sociedad a la cual pertenece.

Los medios que utiliza la comunicación organizacional para transmitir misión y objetivos, dependerá del tipo de público: sea interno, externo, obrero, directivo, institucional o informal, deberá de considerar las características propias de cada cual y hacerlo llegar de manera clara y precisa.

Sin embargo, es importante señalar que la difusión de la misión y sus objetivos no basta, sino que se hace indispensable indicar bajo qué parámetros éticos se logran los objetivos enunciatos: se trata de los valores. Los valores de una empresa son los que definen cuáles son las reglas del juego económico. Cada empresa con base en su perfil productivo, en su propia historia define cuáles son sus valores más importantes bajo los que funciona y produce (Cap.V).

### III.5. PROYECTO DE VIDA Y TRABAJO.

Se ha incluido este apartado en tanto que es un factor importante en la estrategia de desarrollo organizacional en empresas de gran poder económico, y que la comunicación interna debe difundir ampliamente entre la población laboral. Pero de entrada debemos aclarar que esta importante función aún no está muy generalizada en las organizaciones mexicanas.

A este respecto, Horacio Andrade, coordinador del diplomado en Desarrollo Organizacional del Instituto Tecnológico de México (ITAM), haciendo una síntesis de la investigación de *La administración de recursos humanos en México*, expone que de las 44 empresas<sup>13</sup> y los trece bancos investigados, sólo el 50 %

<sup>13</sup> La revista *Expansión* en el N° 647 del mes de agosto de 1995 cita a estas empresas entre las 500 más importantes de México.



de los segundos y el 57.5 % de las primeras cuentan con un plan de carrera profesional. El tiempo que tienen de haberlo establecido va desde seis hasta 180 meses en los bancos, y de dos a 180 meses en las empresas:

"Los niveles incluidos dentro de este programa son, en primer lugar, el de gerencia media, y el segundo de alta dirección. En otros niveles su aplicación es sumamente limitada".<sup>16</sup>

Lo que arroja la investigación mencionada es que en nuestro país la estrategia de vida y carrera apenas comienza a hacerse sentir y se limita a las grandes empresas y a los dos segmentos más altos de la jerarquía empresarial. Sus beneficios aun tardarán varios años en llegar a empapar a los eslabones inferiores de la cadena productiva.

Sin embargo, con los años la estrategia de desarrollo del plan de vida y carrera y/o vida del trabajo, será uno de los pilares más importantes de la nueva restructuración que en los próximos años sufrirá la concepción del empleado que cubra una jornada laboral por determinado tiempo y también por determinado salario.

Se convertirá en el factor que posibilitará mayor productividad- ganancia para la empresa, paralelamente que abre la expectativa de lograr que el hombre viva el tiempo de trabajo y no sólo que transcurra un determinado horario laboral.

### III.6. SENTIDO DE PERTENENCIA.

El sentido de pertenencia es otro factor importante en el que debe trabajar constantemente el área de comunicación organizacional, al interior de la empresa. De hecho es una tarea delicada pero no difícil, pues la necesidad de pertenencia es inherente al hombre.

El largo período de dependencia hacia los padres, propio de nuestra especie, y nuestra fragilidad física.

<sup>16</sup> Horacio Andrade, *La administración de Recursos Humanos en México, una investigación*, Anuario gerencial 1988-1989 vol. 6, p. 2.

no tenemos garras ni astas-, nos hacen proclives a la comunidad. Sobre esto, en su *Emilio*, Jean Jaques Rousseau dice:

"Es la debilidad del hombre lo que le hace sociable; son nuestras comunes miserias las que Inclinan nuestros corazones a la humanidad; si no fuésemos hombres, no le deberíamos nada. Todo apego es un signo de insuficiencia... Yo no concibo que quien no tiene necesidad de nada pueda amar algo; y no concibo que quien no ame nada pueda ser feliz".<sup>17</sup>

Para sobrevivir el hombre necesita pertenecer, pero no sólo se trata de una sobrevivencia material, sino también afectiva, emocional. Necesitamos pertenecer para comer y para *ser*. De ahí la importancia, de que la organización sepa despertar en el empleado este sentimiento de pertenencia respecto a la compañía, y que como resultado de sus políticas y prácticas laborales logre que el trabajador de cualquier nivel, "se ponga la camiseta" en pro de la empresa y de sí mismo.

Contrariamente a lo que se pudiera suponer, es la empresa quien primero debe tender un puente sólido de comunicación con el empleado. Es a ella a quien corresponde transmitir su filosofía, establecer claramente las reglas, externar lo que se espera del empleado y su trabajo.

"La empresa desea producir algo que por sí sola no puede producir"<sup>18</sup> y para ello necesita la colaboración convencida del empleado, necesita que este *desea* pertenecer a la empresa. Este deseo se genera a través de tres vías básicas:

- a) Ofrecer un medio seguro de subsistencia
- b) Reconocer su labor en el engranaje de la factoría
- c) La satisfacción de pertenecer a una comunidad productivamente exitosa.

Para que un empleado se sienta plenamente identificado con la empresa, no basta que aparezca en la

<sup>17</sup> Jean Jaques Rousseau, *Emilio*, Editores Mexicanos Unidos, México, 1983, p. 99

<sup>18</sup> Pascal Weil, *La comunicación global*, Paidós, 2ª edición, México, 1992.

nómina y que se le felicite por su cumpleaños en el periódico mural. Es necesario concertar diversos medios de la comunicación organizacional para lograr este objetivo. Estos medios varían en cada empresa dependiendo del perfil productivo de la compañía, de la filosofía laboral de la misma, del nivel cultural de la comunidad trabajadora, de los recursos materiales y humanos del área de comunicación y de la personalidad del director general que lidera el proyecto de comunicación.

### III.7. EL VALOR DEL TRABAJO EN EQUIPO.

Después de los apartados dos y cinco de este capítulo podría parecer redundante dedicar un apartado específico para resaltar la importancia del valor del trabajo en equipo, ya que con base en la información que ahí se trató se evidencia que sólo gracias al trabajo en conjunto el hombre logró trascender sus limitaciones biológicas y crear la civilización. Sin embargo el objetivo de este apartado es enfatizar que es tarea de la comunicación organizacional transmitir este valor tan olvidado en el seno de las grandes empresas.

El afán arbitrario de prestigio personal, el jefe autoritario, el ambiente tenso y la ausencia de respeto laboral, son algunos de los elementos que impiden que el empleado trabaje en equipo, y que aprecie esta virtud de sobrevivencia natural y empresarial.

Uno de los pilares de cualquier organización humana es su capacidad de coordinación, su capacidad para concertar esfuerzos precisos y oportunos para lograr un objetivo preestablecido, es decir su capacidad para trabajar en equipo.

El poder del trabajo coordinado es uno de los valores que generalmente la empresa enuncia junto con su misión y su filosofía laboral. Sin embargo es un principio que pronto se olvida, sobre todo en los niveles superiores de la organización. Quizá por que el trabajo en equipo equivale a ceder la palabra a los otros, y la palabra, desde una concepción tribal, está vinculada con el poder del jefe.

---

En su novela, *El Señor de las moscas*, el Inglés William Golding, hace notar esta ancestral relación de palabra-poder. En el primer capítulo de la novela, "El toque de la caracola", Golding describe cómo la primera acción que toma un grupo de niños sobrevivientes de un naufragio, es la de votar por un jefe. Y es precisamente, Ralph quien gana la elección por el hecho de que casualmente momentos antes de la votación estuviera soplando la caracola.

Una vez que Ralph es nombrado jefe, establece la regla que todo aquel que desee hablar en las reuniones deberá solicitar la caracola:

"Daré la caracola a quien le toque hablar. Podrá sostenerla mientras habla. Y nadie podrá interrumpirle. Sólo yo".<sup>19</sup>

La palabra es privilegio del jefe también en las empresas económicas que actualmente conocemos. Y le resulta difícil compartirla, porque significa compartir el poder.

La actitud de trabajar en equipo debe ser parte de los valores y la mentalidad de la dirección, y antes de inculcarla en el personal, vale la pena que se aquella se pregunte si es lo suficientemente madura para permitir y promover el trabajo en equipo, pues este valor implica aceptar que "los de abajo" también piensan y en muchas ocasiones su experiencia directa con los problemas les confiere mayor acierto en sus decisiones (ver III.2).

Una vez reconocido el valor del trabajo en equipo por la empresa, corresponde a la comunicación organizacional elaborar una estrategia que permita transmitir entre el personal de todos los niveles, los beneficios materiales y humanos que a lo largo de la historia nos ha reportado el trabajo en acuerdo con otros, el trabajo en equipo.

Existen dos medios excelentes para el logro de este objetivo:

El cine club y la organización de actividades recreativas, en colaboración de los empleados (ver II.2.4. y

<sup>19</sup> Golding William. *El señor de las moscas*, Alianza Editorial, Madrid, 1972, p. 41.

H.3.3.).

### III.8. RELACIONES CON EL SINDICATO.

El sindicato laboral es la asociación de los empleados y/o obreros que se constituye con el propósito principal de influir en las decisiones del empleador sobre las condiciones de trabajo. Es un grupo social originado por el ambiente laboral, es una segunda organización formal. El tema de las relaciones empresa-sindicato se conoce con el nombre de relaciones laborales.

En esta área de la organización, la comunicación cumple un papel decisivo para el mantenimiento de buenas relaciones entre la empresa y el sindicato. Entre estas dos entidades el área de comunicación organizacional debe adoptar un papel lo más neutro posible. Indudablemente comunicación pertenece a la organización de la empresa y por tanto su deber primero está con el patrón, sin embargo debe y puede ser lo suficientemente cauteloso para cumplir este fin siendo, más que partidario de una de las fracciones, un agente de mediación y receptor de las inconformidades antes de que éstas se presenten en la mesa de negociaciones.

A decir de Davis "La negociación del contrato de trabajo no es un asunto periódico sino continuo" y esto va dirigido especialmente para la comunicación organizacional, ya que de ella depende que a lo largo de todo el año se mantenga estrecho contacto con el sindicato para propiciar un clima de colaboración, concesiones y respeto.

Para lograrlo no basta tener buena relación con el líder sindical, es indispensable mantener comunicación continua con los líderes informales y hacerlos partícipes de cualquier evento desarrollado por la empresa y siempre también otorgarles el reconocimiento de la jerarquía paralela que tienen en relación con la dirección. Este es el primer paso para establecer una coexistencia respetuosa y amable.

Una de las tareas primordiales de la comunicación organizacional respecto al sindicato es, con la venia directiva, introducir planes que fortalezcan la cooperación entre empresa-trabajador. Además de hecho no hay evento o actividad que realmente cumpla su cometido de integración si no involucra activamente al público al que va dirigido.

Las actitudes de cooperación y concesión pueden ser un elemento positivo de gran importancia en la negociación colectiva. Cuando la empresa hace concesiones el sindicato se siente más inclinado a hacer lo mismo.

La cultura de la negociación y la concesión se hizo presente en el ámbito laboral en la década de los 80, cuando las graves condiciones de la economía mundial obligaron a los sindicatos a cambiar parte de su paquete de prestaciones por la seguridad del empleo.

Esta visión de sobrevivir para el mutuo beneficio se ha instalado en definitiva en nuestro país a raíz de la crisis económica iniciada en diciembre de 1994, ya que dada la contracción económica interna del país la sobrevivencia de las empresas peligra, por lo cual se ven obligadas a negociar con sus trabajadores para continuar trabajando aun con bajos salarios. El trabajador por su parte prefiere ceder prestaciones que perder el empleo en un momento de cierre continuo de empresas.

Sin embargo aun con la introducción de esta nueva relación empresa-trabajador, la comunicación organizacional debe trabajar todos los días para crear entre ambas entidades un ambiente de cooperación, respeto y disposición para ceder unas cosas por otras.

Dependiendo del tipo de empresa y la idiosincrasia al interior de la misma, el área de comunicación debe elaborar un plan que le permita subrayar el valor del trabajo en equipo para la sobrevivencia comercial, la comunicación para la solución de conflictos y planear actividades que permitan de facto la participación activa del trabajo. Esto puede realizarse mediante diferentes estrategias: desde la organización de clubes de ayuda a la comunidad, hasta con un torneo de fútbol.

### III.9. VINCULACIÓN EMPRESA, FAMILIA, COMUNIDAD.

Vincular empresa, familia y comunidad, es tarea larga y constante del área de comunicación. Si la empresa desea que su imagen trascienda su status original de productor a guerrero, ha de realizar proyectos que incidan directa y positivamente en la comunidad en la cual se estableció.

La dirección, al trabajar en este punto a través del área de comunicación, busca dos objetivos básicos: Primero, ganar la simpatía y voluntad de la población en la que se encuentra establecida, la cual, a la vez incluye a las familias de los empleados. Lo anterior bajo el entendido que si la familia ve con buenos ojos a la empresa impulsará al empleado a dar lo mejor de sí, y estará más dispuesta a sacrificar tiempos extras y vacaciones en caso que el trabajo así lo exija.

El open house o casa abierta es uno de los medios más representativos que tiene la comunicación organizacional, para lograr este objetivo, así como los torneos de diversas disciplinas deportivas, en los cuales se convoca a participar a los equipos representantes de la empresa e instituciones oficiales de la comunidad.

La convivencia informal, la inclusión de la familia, el rompimiento de jerarquías son algunos de los beneficios más importantes que se logran con este tipo de actividades que corren a cargo de la comunicación organizacional.

El segundo objetivo, es consolidar el papel y la imagen de la empresa como guerrero, es decir, como agente activo en la vida socio-política y económica de su comunidad.

Para ello la Dirección encomienda al departamento de comunicación organizacional mantener excelentes relaciones con el gobierno local, el cual bajo estas circunstancias tenderá a negociar con mayor voluntad todo tipo de asuntos oficiales, tales como ayudas de mejoras al área circunvecina a la factoría, arreglo y mantenimiento de carreteras, negociación en los tiempos para cumplir con requisitos legales para la

producción del bien o servicio de la empresa, etc.

Además de trabajar activamente con el gobierno local o nacional, para alcanzar este segundo objetivo, la empresa ha de realizar un plan dirigido por el área de comunicación organizacional para influir en las condiciones de vida de la comunidad.

No basta la creación del empleo, también es indispensable participar y responder a todo proyecto emanado de los líderes informales de la empresa o fuera de ésta que se propongan mejorar la vida de los habitantes de la ciudad o comunidad.

Por ejemplo, en el caso del Grupo Dina, bajo la instancia de las damas voluntarias del Seguro Social, se formaron clubes de ayuda a la comunidad. Se reunía ropa, alimentos y dinero para donarlo a las rancherías aledañas a las fábricas de Autobuses y Camiones.

El derecho que la empresa reclama de trascender su status de productor para alcanzar el del guerrero y el del político, va acompañado de esta responsabilidad social.

Aquí la tarea del comunicador va más allá de una situación laboral, debe ante todo tener muy claro que su sensibilidad y sinceridad social, son elementos valiosos para realizar con éxito estos planes, en los que se involucran necesidades elementales de personas que no pertenecen a la empresa, pero que forman parte de la comunidad.

---



## CAPÍTULO IV

### ELEMENTOS SUBJETIVOS Y MATERIALES QUE INFLUYERON EN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DEL GRUPO DINA.

"La comunicación es un fenómeno social porque el hombre aprovecha las estructuras sociales para interrelacionarse con sus semejantes, y porque no es un fenómeno natural sino cultural."

Alejandro Gallardo, *Teorías de la Comunicación*.

En el capítulo anterior señalamos los puntos estratégicos de la vida organizacional en los cuales el comunicador debe concentrar mucho de sus esfuerzos con el fin de llevar con éxito su plan de comunicación. En este capítulo veremos algunos de los factores subjetivos y materiales que en su momento incidieron en la operación del programa y en muchas ocasiones pudieron cambiar el rumbo del plan inicial de comunicación.

Claramente estos elementos no son los únicos ni los mismos en todos los casos, ni para todas las compañías, pero en el caso concreto de Grupo DINA, fueron los que más influyeron en el desarrollo del programa en cada planta. Aquí veremos las particularidades que adquirieron bajo las condiciones existentes en esa empresa. Pero antes de analizarlos daremos una semblanza del contexto en el se presentaron estos factores.

#### IV.1 ORIGENES DEL GRUPO DINA.

La planta ensambladora de tractocamiones y autobuses del Grupo DINA se encuentra ubicada a ciento dos kilómetros de la ciudad de México, en el estado de Hidalgo, en la zona de los llanos de Apam.

En los tiempos que precedieron a la Conquista, la región vivió un gran auge cultural y económico. Su ubicación geográfica, en la ruta que comunicaba a la ciudad de Tenochtitlán con los reinos subyugados que llegaban hasta las costas del golfo de México, fue causa definitiva de su importancia. Durante la colonia

florecieron ciudades como Tepeapulco, a la que los franciscanos transformaron en avanzada de la cultura cristiana.<sup>1</sup>

La base en la que se fundaba la economía de la región se sostenía por dos importantes pilares: la explotación de los pulques y la explotación de los productos mineros.

El cultivo del maguey como productor del pulque, realizado a gran escala, se inició durante el virreinato. Al advenimiento del México independiente esta riqueza se fue concentrando en unas cuantas personas que generaron el latifundismo característico a la situación social anterior a 1910.<sup>2</sup>

Después del movimiento armado de principios de siglo, se desmembraron los grandes latifundios que florecieron durante el porfiriato, quedando la tierra en manos de gente sin recursos, lo que originó grandes porciones de terreno con un alto índice de productividad decreciente, debido a que los magueyes productores dejaron de renovarse con la oportunidad y en la escala debidas.

Aunado a esta situación, en los años 50 el gobierno lanzó una campaña tendiente a desarraigar en la población el consumo del pulque, con el objetivo de evitar los efectos nocivos que su consumo immoderado causa a la vida individual y social. Otro golpe que habría de lastimar severamente a esta industria fue el establecimiento de reglamentaciones por parte del gobierno federal para el control de la producción y distribución de este producto. Por lo que respecta a la minería, ya para la década de los 50 la explotación de los recursos minerales estaba mucho de alcanzar índices de producción comparables a los de épocas anteriores.

Ante la fragmentación de sus pilares económicos el gobierno del Estado expuso ante el gobierno federal la situación de pobreza que se vivía en la región por la ausencia de opciones productivas. Coincidiendo con esta circunstancia, dos empresas en proceso de formación se enfrentaban al problema de determinar la ubicación de sus instalaciones fabriles. Deseaban asentarse en algún punto de la República que reunieran las características más apropiadas para su buen funcionamiento. Estas empresas eran Diesel Nacional y

<sup>1</sup> *Historia de Cd. Sahagún*, editada por Diesel Nacional, México, 1960.

<sup>2</sup> Jesús Silva Herzog, *Breve historia de la Revolución Mexicana*, 2ª ed. revisada, FCE, México 1960

### Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril.

Nacional Financiera y Banco de México, conociendo la crítica situación económica del estado de Hidalgo y sumándose a la decisión gubernamental de encontrar solución inmediata, recomendaron a esas Industrias que se establecieran en alguna parte del territorio hidalguense. Después de algunos estudios en esa entidad, se descubrió el Valle de Irolo que forma parte de los llanos de Apam el cual reúne características propicias para permitir el establecimiento de una zona industrial.

Entre ellas se cuentan: el paso de la línea de energía eléctrica Necaxa-México, el cruce de líneas de los ferrocarriles Interoceánico y Mexicano y el camino Apam-Pachuca que en sus extremos entronca con la red general de carreteras de la República. Por otra parte había de considerarse que el Valle de Irolo era un sitio empobrecido al que se podía beneficiar considerablemente con la instalación de un centro de producción industrial.

Una vez elegido el lugar que ocuparía el nuevo complejo industrial, por acuerdo de la Presidencia de la República, y ante la recomendación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Nacional Financiera y Banco de México, el 17 de junio de 1952 quedó constituida la Constructora Industrial Irolo S.A. de C.V.

La constructora encomienda la obra de la ciudad industrial al Ing. Carlos Lazo, mientras la determinación de los recursos hidráulicos fue encomendada al Ing. Guillermo Hernández Moedano. Concluida la obra Industrial Diesel Nacional inicia su historia productiva como paraestatal al firmar con Fiat de Turín Italia un contrato de asistencia técnica y licencia para fabricar camiones pesados con motor a diesel.<sup>3</sup>

De 1956 a 1957 como resultado de un segundo contrato con la empresa italiana se construyó una nave destinada exclusivamente al ensamble de automóviles Fiat. Para 1960, dada la poca aceptación del mercado hacia los camiones pesados y los automóviles Fiat, y a los altos costos de fabricación, se suspende el contrato con esa empresa. En ese mismo año Diesel Nacional conviene con la paraestatal francesa Regie National Des Usines Renault un acuerdo para fabricar automóviles. Posteriormente a ese acuerdo, el complejo

<sup>3</sup> *Dinámico*. No. 29 julio 1981. p.9.

Industrial de Irolo firmó otros convenios de asistencia técnica entre los que destacan los celebrados con:

- a) International Harvester Company para la fabricación de camiones.
- b) Cummins England (Hoy Cummins Engine LTD), para ensamble y fabricación de motores a Diesel, tanto para uso automotriz como industrial.
- c) Dana Corp. Platka International (ahora Dana Spicer), para el ensamble y fabricación de cajas de velocidades para camiones y autobuses.
- d) Flexible Corporation, para ensamble y fabricación de autobuses.

Cabe destacar que desde el inicio de sus actividades el complejo Industrial Irolo trabajó con base en un espíritu de servicio social, y a decir de la primera sesión del Consejo de Administración, la nueva sociedad Industrial tendría siempre una actitud social sin miras de lucro.

Esta filosofía de servicio social prevalecería durante un largo período, matizando sobre todo las relaciones con el sindicato, cuya principal característica en estos años era paradójicamente su combatividad sin cuartel en la defensa de los derechos laborales.

En 1972 se inician las ampliaciones de las plantas de autobuses y camiones con el propósito de obtener mayor capacidad de producción y así, satisfacer adecuadamente las necesidades presentes y futuras del mercado nacional e internacional.

Así, a principios de 1976 empieza a funcionar la nueva planta de automóviles y a mediados de ese mismo año arranca la de camiones. Esta es una de las etapas más importantes de la historia del Grupo Dina, pues en ella se consolida su status de gran empresa automotriz.

En 1977 se inicia la separación física entre lo que era Renault de México, S.A. y Diesel Nacional. Esta última queda integrada por las divisiones de Camiones, Autobuses, Motores y Plástico.

Seis años más tarde, Renault de México, cierra su planta por serias discrepancias con el sindicato de

entonces. De esta manera Diesel Nacional con sus cuatro divisiones se consolida como la empresa líder de la región, siguiéndole en importancia Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (Concarril), hoy Bombardier, y Sldena (ésta última declarada en quiebra en 1994).

Después de 1984 Diesel Nacional entra en crisis financiera, sobretodo por los malos manejos de la administración. Aún se recuerdan en la empresa los tiempos en los que el cliente solicitaba una flotilla de camiones o autobuses y se le obligaba a pagar por adelantado y además se le entregaban las unidades seis meses después.

Recordemos que en esos años el ensamble de tractocamiones y autobuses estaba protegido por el gobierno, y Diesel Nacional era la única empresa autorizada para ensamblarlos, lo cual originó una serie de irregularidades que ensombrecieron por muchos años la imagen de la fábrica.

Con la llegada de Carlos Salinas de Gortari a la presidencia del país se comenzaron a vender muchas de las empresas hasta entonces paraestatales. Y en abril de 1989<sup>4</sup> el gobierno vende Diesel Nacional al Grupo G de Guadalajara Integrado principalmente por los hermanos Raymundo y Rafael Gómez Flores.

A los nuevos dueños les queda la tarea de reorganizar las cuatro plantas del Grupo, eliminar viejos vicios de compadrazgo, romper feudos de poder instalados en los mandos medios y altos, establecer nuevas políticas de producción, reivindicar la imagen de la firma ante el mercado nacional e internacional, modernizar el aparato productivo para lanzar un producto que responda a las necesidades actuales del mercado, y claro prepararse para competir en igualdad de circunstancias con un enemigo considerable: La Mercedes Benz, la cual se instaló en México un año después, acompañada de su prestigio internacional.

#### IV.2. LA EMPRESA Y SU CONTEXTO.

Lo que hoy se conoce como Grupo DINA, S.A. de C.V. tuvo sus orígenes en 1952 y fue parte de la

<sup>4</sup> Archivos Dina. 1975-1990

estrategia económica gubernamental para combatir la pobreza que se agudizó en la región por esos años.

Su nombre oficial era Diesel Nacional y era una empresa estatal que junto con Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (hoy Bombardier), fundaron la ciudad industrial de Ciudad Sahagún en el estado de Hidalgo. Por una coyuntura histórica y económica (V. IV.1) DINA desde antes de su nacimiento fue señalada para jugar un papel determinante en la comunidad en la que fue instalada.

Por administración, Diesel Nacional edificó residencias para su personal, creando a su vez una fuente de trabajo para los habitantes de las cercanías tales como Tepeapulco, Apam y Pachuca, al convertirlos en centros proveedores de personal y de servicios. Esto respondía a la política definitiva de los fundadores: no recurrir a la ciudad de México, sino cuando las necesidades de la empresa no pudieran ser satisfechas por el mismo estado.

El tiempo y la capacitación pronto evidenciaron la aptitud de adaptación de los habitantes nativos de la región, quienes paulatinamente se habilitaron como eficientes artesanos y operarios. Ciertamente la mano de obra especializada y los mandos medios y altos debieron obtenerse de poblaciones distintas: México, Puebla, Tlaxcala y Pachuca, pero en el caso de trabajadores no calificados, la zona abasteció satisfactoriamente la demanda de las empresas.

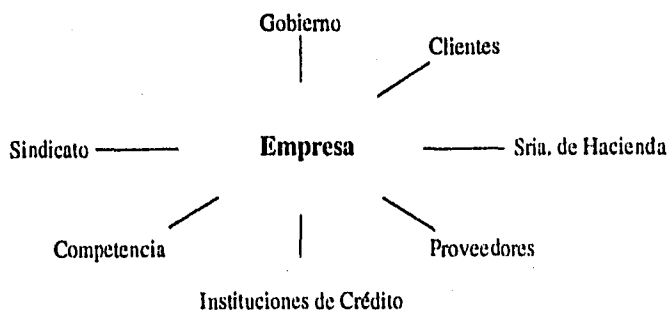
Desde su origen y después de treinta y nueve años DINA continúa siendo parte insustituible de la economía de esa región del estado de Hidalgo. En este contexto DINA no sólo es vista como columna económica, sino como causa misma del nacimiento de Cd. Sahagún y del crecimiento de las poblaciones aledañas. Es fácil entender que el ambiente externo le es generoso.

Por ambiente externo aceptamos la definición que nos brinda E. M. Rogers y R.A. Rogers en su libro *La comunicación en las organizaciones*<sup>5</sup> en la que expresa que el ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores externos a la organización, tanto físicos como sociales, y que se deben considerar como individuos del sistema en la toma de decisiones.

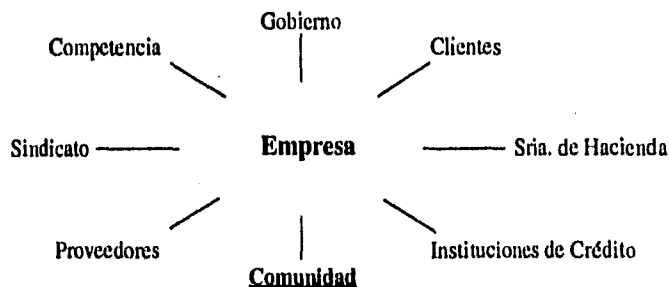
5 E.M. Rogers y R.A. Rogers, *La comunicación en las organizaciones*, Mc. Graw Hill, México, 1980. p. 280.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Basándose en esta misma concepción Pilar Baptista Lucio en su estudio *Contexto, problemas y futuro para directivos de empresas en México*<sup>6</sup>, nos ofrece una esquematización de los elementos que conforman el ambiente de una organización.



A este esquema nosotros agregamos un elemento más: el de la comunidad, la población en la que se inserta la empresa.



De hecho cada uno de estos factores es atendido específicamente por un área de la empresa. Así los clientes son procurados por el Área comercial, la cual también monitorea a la competencia; la Secretaría de Hacienda e Instituciones de crédito por la dirección de finanzas, los proveedores por el departamento de Compras; el Sindicato y el gobierno por la dirección de Relaciones Industriales y en casos específicos por la Dirección General.

<sup>6</sup> Pilar Baptista, "Contexto, problemas y futuro para directivos de empresas en México", en AAVV, *La comunicación en las organizaciones*, compilación al cuidado de Fernández Collado, Carlos, Editorial Trillas, México, 1991, p. 276.

La comunicación organizacional por su parte atiende particularmente a la población interna y externa de la empresa. Aunque no debemos olvidar que por la naturaleza de su función la comunicación organizacional coadyuva a la relación y comunicación que se da entre todos los factores constituyentes del medio de una organización y las diferentes áreas de la misma.

Con lo anterior deseamos señalar que una parte importante de los esfuerzos de la comunicación de la empresa estarán dirigidos a ganar consenso entre la comunidad inmediata (compuesta por las familias de los empleados), hacia el proyecto y misión de la empresa.

Ya decíamos que en el caso de la planta ensambladora de DINA, por su origen mismo, el ambiente externo le es altamente bondadoso, incluyendo el factor comunidad.

Prueba de ello, es que no existe un evento de la vida de Cd. Sahagún o de Pachuca, la capital del estado, al cual no se incluya la empresa como invitado y en más de las veces como colaborador.

Tales eventos van desde los más sencillos y domésticos como la solicitud de algún plantel de educación para reparar las bancas de los salones o solicitar herramientas para el taller de mecánica; hasta la invitación a la Feria Nacional de Pachuca, pasando por el aniversario de la fundación de la ciudad. Esto habla de la ascendencia natural que tiene la empresa en la vida comunal.

Ante estas circunstancias la tarea de la comunicación organizacional respecto a su contexto se ve ampliamente facilitada y su labor se aboca más al seguimiento y mantenimiento de la buena imagen.

De ahí que el programa de comunicación del grupo DINA haya incluido diversos proyectos cuyo objetivo principal fue vincularse con la comunidad y propiciar la convivencia informal entre las diversas jerarquías de la compañía.

Sin embargo no todo el entorno era tan sencillo. En 1989 Diesel Nacional dejó de existir y se convierte



en El Grupo DINASA, de C. V. gracias a su adquisición por los hermanos Gómez Flores del Grupo G. de Guadalajara. Así pasa a formar parte del sector privado. Treinta y siete años de cultura paraestatal quedaron atrás con la compra de esta empresa única en su ramo en México, hasta antes de la llegada de la Mercedes Benz a México.

Ante el significativo cambio y la entrada vigorosa de la competencia, se hizo indispensable renovar la cultura laboral. Esta fue una de las prioridades del departamento de comunicación interna: transmitir al interior y exterior la nueva filosofía laboral, los nuevos objetivos comerciales y las metas a corto y largo plazo.

Esta particularidad signó de manera peculiar el programa de comunicación y todas las estrategias que en este orden se desarrollaron a lo largo de los dos años en que se aplicó el programa. Cambiar treinta y siete años de compadrazgos, uso de puestos como feudos de poder, deshonestidad en el manejo de recursos, no eran fáciles de erradicar en unos cuantos meses, pero la nueva dirección trabajó arduamente en ello y uno de sus apoyos fue el área de comunicación interna.

Este contexto de cambio de cultura organizacional al interior de la empresa fue el que signó específicamente el programa de comunicación y le influyó para desarrollarse bajo la nueva filosofía empresarial de lograr un producto y un servicio de excelencia.

#### IV.3. EL ESTILO DE LIDERAZGO ADMINISTRATIVO Y SU INFLUENCIA EN EL PLAN DE COMUNICACIÓN.

Enunciaremos como primer factor de influencia en el programa de comunicación al tipo de liderazgo ejercido por el directivo del cual depende el área de comunicación en cada empresa, porque es la persona que *determina la prioridad de esta actividad en la empresa*. De ahí se deriva el apoyo de la dirección al programa comunicativo, el presupuesto asignado (entre mayor apoyo mayor presupuesto), el convencimiento de los mandos medios de la utilidad de la comunicación en el ámbito laboral. E incluso del uso predeterminado

de unos medios sobre otros. Por ejemplo algunos líderes prefieren los medios escritos a los audiovisuales o viceversa, mientras otros prefieren la relación directa.

A continuación definiremos el liderazgo administrativo, su tipología y las características de los cuatro directivos del Grupo Dina, que determinaban el programa de comunicación en las respectivas plantas que lideraban.

Cuando una entidad productiva, como DINA, ha traspasado los niveles elementales de la pirámide empresarial, las cúpulas directivas saben y reconocen la valiosa herramienta que es la comunicación organizacional, de ahí que el comunicador ya no tiene que encaminar sus esfuerzos a demostrar la utilidad de la misma en la empresa. En una compañía como DINA este punto ya ha sido resuelto.

En este contexto, con lo que se enfrentó el comunicador organizacional fue con los diferentes estilos de liderazgo ejercidos por los cuatro respectivos directores de planta, y que de alguna manera influyeron en el desarrollo del plan propuesto por el área de comunicación.

Es importante precisar que en la época (1992-1994) que se aplicó el presente programa de comunicación, el Grupo DINA se integraba de cuatro grandes plantas:

- Dina Camiones
- Dina Autobuses
- Dina Plásticos
- Dina Motores

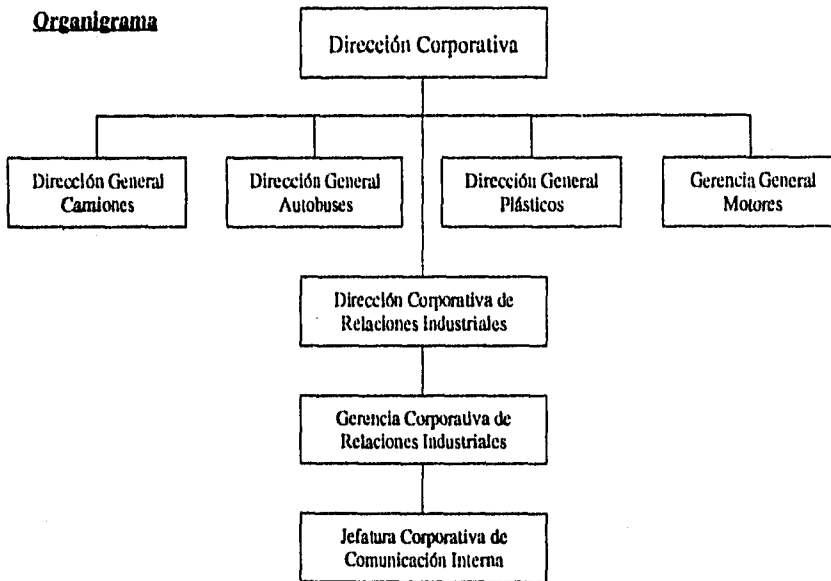
Cada una de ellas contaba con un director que administraba su empresa, con un amplio margen de independencia respecto al grupo. Este es el líder administrativo que en cada planta signó con su estilo de liderazgo el plan de comunicación.

Bajo el esquema de administración independiente, cada planta tenía sus respectivos directores de

Relaciones Industriales, Recursos Humanos, Manufactura, Compras. Sin embargo, existían algunas áreas que administrativamente no pertenecían a ninguna empresa, pero le daban servicio a las cuatro en conjunto, a la vez que concentraban toda la información del Grupo. Estas eran las áreas corporativas, a las cuales pertenecía el área de comunicación.

En el caso específico de comunicación, ésta dependía de la Dirección Corporativa de Relaciones Industriales, es decir, del director al cual le reportaban los directores de Relaciones Industriales de cada una de las cuatro empresas (ver organigrama).

### **Organigrama**



Por extensión del organigrama, el área de comunicación debió reportar en cada planta al director de Relaciones Industriales. Pero no fue así.

En el apartado IV.3.1, veremos que en cada planta el liderazgo lo ejerció una autoridad diferente.

Gracias a esta estructura administrativa se pudo percibir que el estilo de liderazgo de cada director influyó directamente en la operación del respectivo plan de comunicación, aun cuando se perseguían objetivos similares.

Antes de entrar a describir el tipo de liderazgo ejercido en cada planta del Grupo DINA haremos una breve semblanza de la clasificación de los diversos estilos de liderazgo que nos brinda la administración.

#### IV.3.1. Los diferentes estilos de Liderazgo Administrativo.

La palabra líder proviene del inglés *to lead*, que significa guiar, ir por delante. El líder es la persona que poseyendo ciertas cualidades personales, ejerce una influencia excepcional entre el grupo. El liderazgo es la capacidad que tiene una persona para lograr que otros lo sigan con entusiasmo en el logro de determinados objetivos.

Entre las características más importantes de un líder se encuentran<sup>7</sup>:

- a) *Inteligencia Práctica*. Es la capacidad de captar las situaciones y encontrar los medios para resolverlos.
- b) *Madurez Social*. Es aquella cualidad que no permite que el fracaso lo anule o que el triunfo lo envuelva.
- c) *Motivación Interna*. El líder actúa por su propia tensión interna y no por la influencia de los fenómenos exteriores. No es complaciente con lo que logra, siempre busca niveles superiores de desarrollo.
- d) *Capacidad de Relaciones Humanas*. El líder sabe tratar y motivar a cada quien como lo necesita, no da un trato igual a personas diferentes.

En la teoría administrativa se reconocen principalmente tres estilos<sup>8</sup>:

---

<sup>7</sup> Agustín Reyes Ponce, *Administración Moderna*, Limusa, México, 1994, p. 410

<sup>8</sup> Keith Davis, *Comportamiento humano en el trabajo*, Mc. Graw Hill, México, 1991, pp. 247-249.

**a) Estilo Autoritario**

- 1.- Todas las políticas las determina el líder.
- 2.- Su personalidad es paternal-autoritaria y se basa en el poder del puesto.
- 3.- No se interesa por desarrollar a los miembros del equipo.
- 4.- Le caracteriza un bajo nivel de comunicación.
- 5.- Usa la amenaza como medio de coacción.
- 6.- Señala a cada miembro la tarea concreta que debe realizar y los compañeros con quien debe llevarla a cabo.
- 7.- Tiende a ser personal en sus juicios y críticas sobre el trabajo de cada miembro al que procura tener apartado de la participación activa. El mensaje de esta actitud . "Soy el mejor entre los peores".
- 8.- Su personal trabaja a disgusto y no crece, no se entrega plenamente a su labor

**b) Estilo Democrático**

- 1.- Procura que todas las políticas sean resultado de las discusiones y decisiones del grupo, ambas estimuladas y auxiliadas por el líder.
- 2.- Propicia un ambiente de respeto y libertad.
- 3.- Procura obtener una perspectiva real de la actividad ha realizar, con el fin de establecer las bases que deben darse para alcanzar el objetivo, y cuando es necesario sugiere alternativas de operación entre las que el grupo puede elegir.
- 4.- Fomenta el desarrollo de su gente porque desea rodearse de gente capaz y brillante como él. El mensaje de esta actitud es: Quiero y soy capaz de dirigir a los mejores.
- 5.- Los miembros del grupo tienen un margen considerable para la toma de decisiones, y son libres de trabajar con aquellos que escojan.
- 6.- El personal se liga al trabajo y al líder por un sentimiento de compromiso y respeto. Se entrega laboralmente y se siente útil, necesario y respetado en su círculo de acción.
- 7.- El líder busca ser objetivo en sus alabanzas y en sus críticas y se esfuerza por guiar al grupo con firmeza pero también con justicia.
- 8.- Reconoce públicamente que los logros son el resultado de la conjunción, de la habilidad,

Inteligencia y disposición del grupo.

**c) Estilo Dejar Hacer**

- 1.- Es un estilo muy laxo en donde existe completa libertad para las decisiones con una mínima intervención del líder.
- 2.- El líder tiende sólo a pedir la información necesaria, pero no se involucra con el proceso.
- 3.- Tiende a no dirigir ni evaluar el curso de los acontecimientos.
- 4.- No se opone al crecimiento del personal, pero tampoco lo propicia.
- 5.- Casi no hace críticas ni reconocimientos.
- 6.- El personal trabaja a gusto, pero sin retos y sin perspectivas para el futuro.
- 7.- Es un líder ausente y no provoca el entusiasmo en su gente.

Los tres estilos son muy diferentes entre sí, sin embargo en la mayoría de los casos, los tres convergen en una misma persona, quien hará uso de cada uno de ellos, de acuerdo con el caso que trate. Pero también es cierto que lo que determina el estilo de cada líder es su tendencia a repetir uno de los esquemas que hemos visto.

Esta clasificación que nos ofrece la administración se basa en la manera que el líder comparte la autoridad y la responsabilidad con su personal y la forma en que su estilo hace sentir y trabajar al grupo. Es una clasificación muy ilustrativa en cuanto a la interacción del líder y el grupo, pero deja muchos huecos respecto a la persona misma del líder. Por ello, completamos esta clasificación con la tipología de liderazgo del antropólogo Joseph Luft<sup>9</sup>, basado en las características personales del líder.

Luft propone cinco tipos de líderes, el Chamán, el Místico, el Naturista, el Sacerdote y el Mago. Cada uno de ellos poseen cualidades que provocan que los hombres crean en ellos y los sigan, la diferencia entre uno y otro no es la relación de ellos con el grupo, sino la conciencia que tengan de su liderazgo, la forma de usarlo, y los objetivos que se planteen alcanzar a largo plazo con la ayuda del grupo.

---

<sup>9</sup> Joseph Luft, *La Interacción humana*, editorial. Morava, Madrid, 1976, p. 75.

### 1.- El Chamán

El chamán es primordialmente un espíritu narcisista, para él lo más importante del grupo es él mismo, generalmente es un gran ilustrión y le encanta causar admiración, toda la atención la quiere para él. No se interesa por el desarrollo ni los problemas del grupo, sólo le interesa el aplauso. Este es un líder que causa gran impacto al principio, pero con el tiempo cansa al grupo. Su influencia es pasajera.

### 2.-El Místico

Es sensitivo, perspicaz. Enseña y dirige, descubriendo las debilidades y fortalezas de sus seguidores. Es un verdadero altruista que no genera deuda psicológica. Sus seguidores salen de su lado fortalecidos con un sentimiento de confianza. Es un líder de presencia duradera.

### 3.- El Naturalista.

Es racional, organizado, con gran control de sí mismo, no tiende a ser emotivo, ni intuitivo, está más preocupado por las metas que por los hombres, le interesa el grupo en tanto le permita alcanzar sus objetivos, tiene presencia fuerte entre el grupo, no se le ama pero se le respeta.

### 4.-El Sacerdote.

Es hábil, con amplio sentido de la estrategia, es inteligente, pero no altruista. Para él son vitales cuatro aspectos:

- La continuidad, el pasado, el presente y el futuro guían su trabajo diario.
- Jerarquía, deriva su autoridad de su posición en la estructura de poder.
- Elección, elige y se vincula fuertemente con el novicio, lo prepara para el futuro.
- Misión, se vincula vitalmente con su quehacer. Es una figura dominante con influencia de por vida en el grupo.

### 5.- El Mago.

Es un charlatán, encanta sólo al principio porque gusta de prometer lo imposible. Es un seductor. Su fuerza se funda en la ignorancia y debilidad de los otros. No lleva a ninguna parte al grupo, no le gusta

esforzarse y prefiere conlamar el futuro a la suerte que al plan.

Con base en estas dos clasificaciones de liderazgo, en el siguiente apartado veremos el estilo directivo que se ejercía en cada empresa del Grupo DINA.

#### IV.3.2. El líder de DINA Camiones.

En el caso de la planta de Camiones, la persona que dirigía la Comunicación Organizacional, era el director corporativo de Relaciones Industriales. Un directivo convencido de la importancia de la comunicación en la empresa.

Una de sus preocupaciones principales fue fomentar el cambio de cultura laboral en DINA, lograr que el personal de todos los niveles percibiera que la empresa había dejado de ser paraestatal para convertirse en una compañía privada cuyos objetivos nodales eran ganar dinero y dar servicio al cliente.

Dentro de la tipología de Luft, este directivo cae entre el místico y el naturalista. Se caracterizó por ser un líder racional, con un espíritu sumamente práctico, poco afecto a las demostraciones emocionales, pero también muy justo. Impulsa a su gente y provoca el sentimiento de compromiso entre su grupo, propicia el crecimiento de su gente al darle libertad de acción. Su autoridad sólo se hace visible en casos muy necesarios tales como decisiones de alto nivel. Respeto a su gente y le trata como su colaborador. No se llega a tener una relación de amistad con él pero sí de respeto y lealtad.

Con respecto a su forma de compartir la autoridad en casos menores tiende a actuar con un estilo de dejar hacer. No se involucra en el proceso de la talacha, dando completa libertad de decisión sobre la manera de realizar las acciones. El sólo marca tiempos y el subordinado entrega resultados. Cree firmemente en la fuerza de delegar.

---



Cuando se trataba de asuntos más delicados, tales como la preparación del discurso de fin de año del director general, se aboca a dar seguimiento de todo el proceso, interviniendo sólo con sugerencias o información extra, es decir tiende a usar un estilo democrático.

Es un líder de gran presencia, que propicia entre su gente un espíritu de logro que beneficia a la empresa en los resultados y al personal en su crecimiento individual y en el contexto de la empresa. Gracias a su estilo, bajo su dirección, el programa de comunicación se desarrolló con gran libertad. La mayoría de las propuestas fueron aceptadas, aun las poco convencionales tales como el Cine Club.

Cada estrategia del plan de comunicación se discutió con el director, se acordaban resultados, buscados, costos, el proceso de operación y fechas de arranque. A partir de ahí el plan estaba en manos del área de comunicación, todo el apoyo material y de autoridad había sido otorgado.

La confianza otorgada al área de comunicación se hacía palpable desde el momento que el comunicador, en representación del director de Relaciones Industriales, tenía la autoridad de negociar con otros directores la realización del plan de comunicación.

La libertad, responsabilidad y autoridad que se otorgó al área de comunicación hizo posible que en esta planta el plan de comunicación tuviera gran éxito en sus objetivos de vincular al personal y fortalecer la nueva filosofía laboral de la empresa, lo cual a su vez no hubiese sido posible sin el estilo democrático del líder que dirigió el área.

#### IV.3.3. El Líder de DINA Autobuses.

En Dina Autobuses la comunicación organizacional dependía del director de Manufactura, quien es un directivo que le otorgaba gran importancia al desarrollo del personal a través de dos vías: De la capacitación dentro y fuera del trabajo, y mediante el estímulo constante del trabajador

Bajo su directriz el plan de comunicación de esta planta, se apoyó en gran medida en las estrategias de comunicación directa, ya que es un convencido de la fuerza de la palabra directa y de motivar a la gente con el ejemplo. Una de sus principales características era que siempre se mantenía en constante comunicación y contacto con los mandos medios y también con el personal operario.

En esta planta fue donde con mayor fuerza se impulsaron estrategias tales como los desayunos semanales con los trabajadores ejemplares; los clubes de ayuda a la comunidad, y las reuniones mensuales de motivación dirigidas a los mandos medios.

Desde la perspectiva de la clasificación de la administración, este director cae en el estilo democrático. Sabía mantener cohesionado a su grupo de trabajo, a través de la motivación constante y exaltar el sentido de pertenencia. Es un líder sumamente exigente con la lealtad y el trabajo.

En cada nuevo proyecto se involucraba desde el inicio hasta el final, exigiendo lo mejor de cada hombre en la parte que le correspondía del plan. Para él es muy importante colocar a cada hombre en el lugar idóneo de acuerdo con sus aptitudes y capacidades.

Respecto a su personalidad este líder pertenece más al perfil del místico, ya que su éxito para dirigir personal, estriba en su capacidad para descubrir lo mejor de cada hombre y ponerlo al servicio de la empresa. De igual manera la relación laboral con él no crea deuda psicológica y el colaborador sale fortalecido de su relación con él, ya que fomenta la confianza en el individuo a través del reconocimiento de logros y de encomendarle cada vez mayores responsabilidades.

La relación de este directivo y el área de comunicación fue muy fructífera, ya que por sus características de liderazgo, se apoyaba en gran parte de este departamento. Su orientación hacia el hombre laboral, hizo que el área de Comunicación contara con todo su apoyo, lo que a su vez propició que ésta tuviera gran presencia en la organización. Aun dentro de la austeridad con la que siempre se maneja el área en general, en esta planta siempre se dispuso de recursos materiales ( para elaborar revistas, video motivacional, cine

club, etc.) para el quehacer de comunicar.

En esta planta, fue donde Comunicación mejor desarrolló su papel de apoyo estratégico de la Dirección, para el alcance de objetivos de producción y de cultura empresarial entre el personal.

#### IV.3.4. El Líder de DINA Plásticos.

En DINA Plásticos el director general era quien regía el programa de comunicación. Sin embargo por las exigencias de su cargo, gran parte de esta labor la descargaba en su gerente de Relaciones Laborales. Así tenemos que en esta planta la comunicación la administraban dos personas. Ciertamente las decisiones de mayor trascendencia se consultaban con el director, y las de menor repercusión, se acordaban con el gerente. Esta situación imprimió cierta inconsistencia al programa de comunicación, lo que impidió consolidar su presencia y sus objetivos en esa planta.

En su relación con su grupo de trabajo, este directivo era más bien de estilo laxo. En parte porque como director general, pasaba mucho tiempo fuera de planta, ocupado en los problemas macro de la empresa que en esos años (1992-1993) vivía una de sus peores crisis. La planta se dedicaba a fabricar todas las partes plásticas de los Autobuses y Camiones que el grupo producía. Pero sus piezas eran constantemente rechazadas por control de calidad. El problema estaba en el proceso de elaboración, el cual llevo mucho tiempo corregir

En este contexto el programa de comunicación pasó a segundo término en las prioridades del líder. Quizá si se hubiese delegado totalmente la tarea de dirigir la comunicación al gerente, aquella habría obtenido mayores cosechas, aun con los serios problemas de producción.

En cuanto a personalidad es un líder cálido, reconoce el trabajo de su gente y a cada uno lo trata como persona antes que como trabajador. Paradójicamente es un líder poco afecto a la comunicación grupal, y su estilo laxo administrativo esta más dirigido a los objetivos que a los hombres. Bajo su dirección se trabaja

en un ambiente de agradable respeto, pero se resiente la ausencia de un líder fuerte que entusiasme a su gente para el logro de objetivos.

En la planta de Plásticos, la comunicación se desarrolló sólo como requisito de la organización. Nunca ocupó un espacio estratégico para el alcance de objetivos. Los recursos dirigidos al área fueron siempre escasos. Esto fue resultado de la etapa de crisis que vivía la empresa. El problema de producción que se tenía, puso en peligro su existencia, por lo cual, la comunicación en esos momentos pasaba a ser una parte que podía esperar hasta solucionar el problema técnico de la planta.

Aquí el área de comunicación, por cuestiones de presupuesto sólo pudo trabajar con medios de bajo costo tales como el periódico mural y síntesis Informativa. Aunque esta empresa no contaba con grandes presupuestos, siempre que se organizaba un evento corporativo como el Open House, compartía los gastos en proporción a sus ingresos, con las otras empresas del grupo.

#### IV.3.5. El Líder en DINA Motores.

La dirección del plan de comunicación en DINA Motores estaba a cargo del gerente general. Por ser una planta pequeña, la más pequeña de las cuatro, no tenía director sino gerente general.

El gerente de esta empresa dirigía a su grupo de trabajo con un estilo entre democrático y autoritario. De personalidad sobria, parca, poco afecto a demostrar emociones, toma por sí solo las decisiones más importantes, sin someterlas al juicio y opinión de su equipo. Su estilo es muy cercano al naturalista, sistemático, racional, organizado, y con presencia en su grupo, se le respeta, pero carece del impulso de motivación, característico del líder democrático -místico o democrático -sacerdote.

Motores en esa época sufrió uno de los golpes más fuertes de su historia productiva, y del cual ya no se pudo recuperar. En 1993 tanto DINA Camiones y DINA Autobuses deciden importar los motores de las

unidades que fabricaban, ya que los manufacturados por la planta de Motores no cumplían satisfactoriamente con las normas de calidad que exigía el mercado. De esta manera, Motores se vio obligada a cerrar sus puertas en abril de 1992.

El panorama de quiebra de la compañía aunado a un estilo de dirección encaminado a los objetivos y no a los hombres dieron como resultado que a lo largo de los últimos ocho meses de la empresa, coincidentes con el inicio del área de Comunicación en el Grupo DINA, no se lograra establecer ningún plan preciso de comunicación.

En Motores la situación fue mucho más crítica que en Plásticos, por lo que el área de Comunicación aun cuando intentó desarrollar el plan con los escasos recursos disponibles, nunca logró consolidarse como parte relevante de la estructura y poco pudo hacer con la moral del personal ante el cierre inminente de la empresa.

Como hemos visto en cada planta el programa de Comunicación se vio influido en su desarrollo fundamentalmente por tres variantes, en orden de importancia: el factor económico, el estilo de liderazgo y el momento específico por el que atravesase la empresa.

En condiciones económicas estables, el estilo de liderazgo es el factor que mayor incidencia tiene en el tipo de programa de Comunicación que se decida establecer en la empresa, ya sea orientado a la producción o a los hombres.

#### IV.4. RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.

Como cualquier otro proyecto dentro de la empresa, la disponibilidad de recursos humanos y materiales incide directamente en la realización del plan de comunicación.

Ciertamente entre mayores recursos económicos existan, más estrategias pueden llevarse a cabo, o tan

sólo de mayor calidad. Sin embargo es importante señalar que un presupuesto abundante por sí sólo no garantiza el éxito del programa.

Por otra parte, es generalidad en la industria, que los presupuestos destinados a Comunicación son reducidos. Las más de las veces, el comunicador debe echar mano de su ingenio y sus relaciones con la gente del área, para conseguir descuentos o pagos en especie (Intercambio de bienes o servicios, préstamos de foros, etc.). Cuando el presupuesto es realmente poco, es recomendable vincularse con grupos culturales privados o de gobierno a través de los cuales se pueden impulsar actividades recreativas para los trabajadores tales como el teatro, la música, exposiciones de pintura, talleres de lectura etc.

En el caso específico del Grupo DINA, en cada planta se trabajó con presupuestos distintos. La planta de Camiones junto con la de Autobuses fueron las que contaban con mayores recursos y en ambas también se contó con un líder de estilo democrático, factores que coincidieron para dar gran impulso a la labor comunicativa.

Siendo DINA en general una empresa que ha superado el estadio productivo, el elemento económico, no fue un problema para realizar el programa de comunicación organizacional. Esta inversión se contempla perfectamente en el presupuesto anual.

Cabe decir que aun con esta cierta solvencia económica, el área de Comunicación debió ser organizada y cautelosa en cuanto al dinero, ya que un gran porcentaje del presupuesto era destinado bimestralmente al pago de la revista Institucional. Era el proyecto de mayor costo.

Para la realización de otros proyectos, siempre se procuró obtener los mejores resultados con el menor gasto posible. Por ejemplo, para el desarrollo de los eventos deportivos se negociaba con el sindicato de las empresas vecinas como Sidena y Bombardier, el préstamo sin costo de alguna de sus instalaciones deportivas.

Resumiendo, podemos decir que independientemente del monto del presupuesto asignado al área de

Comunicación, es indispensable que éste se invierta de manera creativa, para obtener más por el mismo dinero. También es factible que el área explote su posición institucional con el exterior y logre más recursos para desarrollar el proyecto de comunicación. De ahí que procure vincularse con las casas de cultura de la comunidad, las estaciones de radio y T.V. locales, las asociaciones civiles de todo tipo, nunca se sabe en qué momento pueden ser de gran apoyo para la realización de algún proyecto.

Además de dinero el área de Comunicación requiere personal con un verdadero espíritu de servicio que logre enlazarse con todas las fuerzas protagónicas de la comunidad para hacer trueque de recursos y así enriquecer el programa de comunicación.

#### IV.5. LA RELACIÓN DEL COMUNICADOR CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

Una de las relaciones que más tiene que cuidar el comunicador organizacional es la que sostiene con los medios masivos de comunicación. Fomentar un vínculo profesional y humano con los representantes de los medios, le permitirá manejar con más facilidad una imagen positiva de la empresa hacia afuera.

El comunicador debe lograr que el periodista lo ubique claramente como la fuente más fidedigna de la empresa, de tal suerte que siempre que requiera información de la fábrica se dirija al comunicador para verificar o consultar datos. Todo esto evitara la difusión de cualquier tipo de rumores, sobre todo de aquellos generados en épocas de revisión de contratos o de crisis. Por ejemplo aquella información negativa que sin ser cierta se llega a publicar en los diarios (como olas de despidos), y que sólo altera el ambiente de negociación entre las partes.

Para obtener el voto de confianza de los medios, es imprescindible, primero la comunicación continua con ellos y segundo la honestidad. Aun cuando se trate de malas noticias -como el recorte de personal o la suspensión de alguna prestación-, se debe informar y explicar a la prensa el por qué de estas decisiones.

---

Ciertamente existe información especial que sólo puede ser emitida por los altos directivos. Si este fuera el caso, el área de Comunicación se limita a concertar entrevistas o conferencias de prensa con el directivo indicado.

Otra de las bondades de una relación cordial con los medios es que podemos contar con su cobertura toda vez que se requiera en acontecimientos que son importantes para la empresa, tales como las novedades tecnológicas de la planta, los ascensos de mandos medios y directivos, eventos de beneficio comunal, las competencias deportivas de los trabajadores, y aniversarios, entre otros.

Por otra parte, es importante subrayar que una de las primeras tareas del comunicador cuando inicia su contacto con la prensa, es transmitir la misión, objetivos y valores de la compañía, de tal manera que se precise la personalidad de la misma, los objetivos que persigue, así como los beneficios que su proyecto derramará en la sociedad.

El hecho de tender un puente profesional y humano con los medios nos permite un mejor manejo de la imagen institucional de la empresa hacia el exterior y sobre todo evita la circulación de información parcial o falsa. Del comunicador depende que esta relación fructifique y permanezca.

En el caso de Grupo DINA, las relaciones con la prensa local y nacional se desarrollaron siempre armoniosamente. Existía una constante retroalimentación por ambas partes y se procuraba reconfirmar cualquier información antes de ser publicada o transmitida, sobre todo en el caso de la prensa local. Dado que la fábrica se localiza en una comunidad pequeña como Cd. Sahagún, Hidalgo esta comunicación se realizaba con mayor facilidad y prontitud.

Otro factor que hizo fluida la relación medios-empresa fue que siendo DINA una de las empresas más fuertes e importantes de la región y del estado, se ha constituido como una fuente obligada de información de la prensa local, ya sea radio, periódico o televisión.

---



De hecho no existía acontecimiento medianamente importante de la empresa al que no fuera invitada la prensa, sobre todo el Sol de Hidalgo, el diario de mayor circulación en la zona. Gracias a su apoyo los principales eventos organizados por la compañía siempre gozaron de gran cobertura.

#### IV.6. EL COMUNICADOR Y SU RELACIÓN CON HOMÓLOGOS DE OTRAS EMPRESAS.

Cuando se desarrolla un programa de comunicación al interior de una empresa, es importante que el responsable del programa se alimente constantemente de las novedades de su quehacer profesional. Hay dos maneras de hacerlo, a través de la vida académica y mediante el conocimiento de lo que se hace en materia de comunicación en otras empresas.

Para el comunicador organizacional es difícil optar por lo primero ya que su labor es sumamente absorbente y difícilmente puede completarla con la actualización académica. Pero sin descartar nunca la primera, puede tener un panorama de las estrategias de comunicación más recientes, a través de la relación directa o indirecta que se establezca con los comunicadores organizacionales de otras empresas.

Estos vínculos profesionales son además de enriquecedores, útiles para la innovación de nuestro propio programa de comunicación. Es verdad que en cada empresa el programa de comunicación es diferente pues responde a necesidades y condiciones también diferentes, pero si no perdemos de vista esa realidad, pueden ser una valiosa fuente de información sobre las novedades en comunicación organizacional.

Otra fuente importante de actualización para el comunicador organizacional es la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas (AMCI)<sup>10</sup>, que al día de hoy cuenta con más de 150 socios representantes de igual número de empresas en México. Este organismo tiene como propósito que sus miembros puedan mejorar e incrementar las comunicaciones internas en sus respectivas empresas.

---

<sup>10</sup> La AMCI esta afiliada a la International Association of Business Communicators (IABC) con sede en  
10 M. Eugenia Rodríguez Salazar, *La comunicación organizacional elemento esencial para las empresas caso específico Syntex S.A. de C.V.* pp.  
24-25.

Estados Unidos. Y debido a la aceptación que ha tenido en los últimos años, inauguró dos sucursales en el interior del país: Zona Occidente y Monterrey. Actualmente esta asociación está considerada como la única plataforma de comunicación organizacional en México.

Con independencia de la fuente a la que más se acerque el comunicador organizacional para actualizarse, en realidad lo importante es que no se aisle, que se mantenga informado de las innovaciones teóricas y prácticas de su campo, pues esto le permitirá llevar a cabo su tarea con éxito en beneficio de la empresa, de sí mismo y sobre todo de su público receptor.

---

## CAPÍTULO V.

### PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA GRUPO DINA S.A. DE C.V.

... Es casi seguro que durante el plioceno y el pleistoceno existió una intensa rivalidad entre muchas formas de antropoides, de las que sólo sobrevivió un tronco: el de los que dominaban el uso de los útiles y herramientas, el tronco que desemboca en el hombre actual.

Carl Sagan, *Los dragones del Edén*.

La cooperación de varios individuos en la persecución de un animal para cazarlo con sus simples manos o garrotes y piedras sin labrar, solamente es posible con el uso de gestos o palabras. Esto pudo haber ocurrido previamente a la fabricación de cualesquiera instrumentos destinados a dicho propósito. El lenguaje primitivo se debe haber ocupado principalmente de la obtención de alimentos, incluyendo las maniobras para conseguirlos y la hechura y el empleo de los utensilios.

John D. Bernal, *La ciencia en la historia*.

#### V.1. EL RENACIMIENTO: DE PARAESTATAL A PRIVADA

Cuando el Grupo G recibió Diesel Nacional ésta se encontraba en un estado deplorable tanto en materia tecnológica como laboral y no se diga en imagen. La transformación implicaba un gran esfuerzo de todos los niveles de la empresa y también una gran inversión económica. El objetivo inmediato era hacer nuevamente productiva la fábrica.

Uno de los primeros cambios generados por la nueva administración fue el de la filosofía laboral y la misión de empresa, y claro el del nombre: Diesel Nacional moría para dar paso al Grupo Dina S.A. de C.V.

- 1) Misión: Crear valor. Brindar al mercado valor económico agregado ( un costo mejor a mayor calidad) y valor humano agregado ( un trabajador mejor capacitado).
  - 2) Filosofía: Esta empresa es un negocio y su objetivo es que todos los involucrados tales como trabajadores, clientes y empresas ganen en el proceso de crear valor
-

**Principios:**

- Nuestro oficio especializado: ensamblar camiones y autobuses.
- Desarrollar integralmente al personal de todos los niveles para cada puesto.
- Mantener actitud positiva con mentalidad de ganar sirviendo al cliente.
- Apoyarse en la tecnología de punta para optimizar el proceso productivo y lograr un mejor producto.
- Brindar al cliente respuesta rápida, de calidad y a costo internacional en cuanto a unidades y refacciones.
- Establecer una red de distribuidores sólida para ofrecer un servicio de primera al cliente.

**Objetivo General:** Que gracias a nuestro servicio y producto nuestros clientes transportistas hagan negocio y salgan ganando, igual que nosotros.

A partir de esta directriz establecida por la iniciativa privada se declaró la guerra a treinta y siete años de vida paraestatal: Los mandos medios y altos que ocupaban sus puestos como feudos de poder fueron sustituidos por ejecutivos con experiencia en el ramo automotriz. Así, llegó a Cd. Sahagún personal de CASA (Constructora de Autobuses S.A.), Ford y Nissan, entre otras firmas.

Se modernizó la planta productiva, se adquirió tecnología de vanguardia y en un lapso de seis meses se remodeló en un 100 % la planta de Autobuses, con una inversión total de 30 millones de dólares. Y en menos de un año, tiempo récord para este tipo de industria, se diseñó un autobús totalmente nuevo en tecnología e imagen. Atrás quedaba la historia del "Olimpico" y el "Avante" para dar lugar al "Viaggio" y al "Paradiso".

Se firmaron acuerdos con la empresa brasileña Marco Polo para soportar tecnológicamente a Autobuses y con la compañía norteamericana Navistar para apoyar a Camiones. Las dos compañías extranjeras se eligieron bajo el criterio de ser las mejores en su ramo a nivel internacional.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> "El cambio total en Autobuses", *Camionoticias*, N° 7, noviembre de 1973, pp.12 y 13.

En relación con el sindicato, se firmaron convenios para elevar la productividad de la planta e impulsar el desarrollo laboral y económico del trabajador.

Otro punto sustancial en el que se trabajó con gran tesón, fue el de reivindicar la tan deteriorada imagen de la empresa. Para ello se convirtió en principio dar respuesta rápida y oportuna al cliente y darle las mejores opciones de pago.

Paralelamente que se trabajaba en crear la infraestructura necesaria para brindar al cliente un producto de calidad a precio competitivo, también se transformó la imagen publicitaria de la empresa y en 1993 se crea un nuevo logotipo que expresa los nuevos valores de dinamismo y modernidad del Grupo Dina.



Logo Antiguo



Logo Nuevo

En este contexto de cambio se reorganiza el departamento de Comunicación Interna, el cual ha de ser uno de los instrumentos destacados de la dirección para realizar todos los cambios necesarios al interior y exterior de la organización con el fin de responder a las exigencias del mercado respecto al producto, y por otra parte, lograr tolerar la competencia tenaz de Mercedes Benz.

## V.2. CREACIÓN DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN INTERNA.

El área de Comunicación Interna no nace con la privatización de Dina. Según los archivos encontrados, se tiene noticia de que el área -aunque de manera intermitente- siempre existió. Pero antes de la compra de la empresa en 1989, esa área se encontraba cerrada pues se consideraba como una carga económica que en tiempos de crisis no podía ser sostenida. Bajo la nueva administración el área permaneció en Invernadero dos años y medio más, tiempo suficiente para redefinir la misión, filosofía y valores de la empresa.

En 1992 se reanagura el departamento de Comunicación Interna con la tarea de cumplir con los siguientes objetivos generales:

- 1.- Crear canales de comunicación entre diversos sectores de la organización.
- 2.- Definir a todos los niveles la nueva misión y filosofía empresarial.
- 3.- Fomentar la relación social entre los diferentes niveles jerárquicos de la compañía.
- 4.- Integrar a la familia y a la comunidad a la vida de la organización.
- 5.- Fomentar el crecimiento individual de los individuos dentro y fuera del centro laboral.
- 6.- Constituirse como un medio de comunicación entre el trabajador y los mandos medios y altos.
- 7.- Cubrir las necesidades de comunicación de cada planta con base en su quehacer particular y su posibilidad económica.

Los recursos materiales no fueron espléndidos pero sí lo suficientes para comenzar a trabajar. El presupuesto del área nunca fue un obstáculo para realizar sus objetivos preestablecidos, en primer lugar porque por lo menos la revista y los eventos-los más costosos-, se contemplaban anualmente en el mismo.

Los recursos que no podía cubrir la empresa se conseguían con otras instituciones de la comunidad tales como el seguro social y los sindicatos de la empresa vecina, e incluso entre las mismas empresas del Grupo Dina.

Respecto a los recursos humanos el departamento se constituyó de tres personas: jefe del área, asistente de comunicación y secretaria.

Dada la política del Grupo Dina de administrar cada una de sus empresas por separado, el equipo de comunicación debía reportar al responsable de cada planta (director o gerente general) el desarrollo de su respectivo programa de comunicación (v. cap. IV). Y por otra parte debía reportar su labor general en las cuatro plantas al director corporativo de Relaciones Industriales.

Este rasgo corporativo empresarial de administración separada dio gran riqueza en experiencias al área

de comunicación, ya que el mismo programa sufría cambios derivados del quehacer y condiciones económicas propias de cada empresa, así como de la influencia de cada líder de trabajo.

A continuación veremos el proyecto de comunicación global que fue presentado a todos los directores al inicio de actividades del nuevo departamento de Comunicación Interna.

### **V.3. PROYECTO GENERAL DEL AREA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA GRUPO DINA**

#### **Introducción**

El Grupo Dina, dedicado al ensamble de Camiones y Autobuses a partir de 1992 y de la privatización de la empresa ha decidido reabrir el departamento corporativo de comunicación Interna bajo los siguientes términos:

#### **Objetivos Generales**

- a) Crear canales de comunicación entre los diversos niveles de la empresa.
- b) Difundir y reforzar la filosofía laboral, misión, objetivos humanos y comerciales
- c) Fomentar el espíritu y orgullo de grupo entre toda la población de la empresa.
- d) Coadyuvar al desarrollo integral del trabajador.

#### **Políticas**

- 1.- El programa general es una propuesta de la dirección corporativa de Relaciones Industriales del Grupo, pero queda especificado que el director o gerente general de cada planta tiene la libertad de elegir cuáles son los medios o/y estrategias de comunicación que se aplicarán en su planta.
  - 2.- Respecto a la realización de eventos corporativos los gastos se dividirán entre las cuatro plantas, considerando los ingresos anuales de cada una.
-

3.- El departamento de Comunicación Interna es responsable de los proyectos que en esa materia se desarrollen en cada planta.

### V.3.1. MEDIOS IMPRESOS

#### V.3.1.1. Revista Institucional

**Nombre:** Caminoticias  
**Lema:** Efectivo kilómetro a kilómetro.  
**Periodicidad:** Bimestral  
**Tiraje:** De 3000 a 5000  
**No. de páginas:** 20  
**Formato:** Tamaño carta (21.5 x 28 cm.)  
**Papel:** Couché brillante de 135 gr.  
**Impresión:** A todo color  
**Público objetivo:** Todos los niveles del Grupo Dina

#### Estructura Editorial:

- Portada
- Editorial
- Sumario
- Secciones permanentes

- Dina Informa: Sección de carácter informativo

- Avances: Brinda información sobre los avances del grupo en materia de organización, ventas, producción o de cualquier otra área de la empresa.

- Nuestra Gente: Mediante la entrevista se reconoce públicamente el mérito laboral del empleado.

---



-Hombres y Letras: Sección Cultural.

-Dina Tecnológica: Brinda información sobre los avances tecnológicos comprados o desarrollados por el Grupo.

• Secciones no permanentes

-Acontecimientos: Informa sobre los hechos relevantes tales como la firma de algún contrato importante, o algún convenio tecnológico, o bien la visita de alguna personalidad política comercial a planta.

-Eventos: Informa e ilustra los eventos sociales del Grupo.

-De carne y hueso: A través de la entrevista o la crónica se descubre la faceta humana del trabajador, de su vida fuera de la fábrica.

• Distribución:

a) De mano en mano a la salida del comedor para el personal operativo y administrativo general.

b) En escritorio envío personalizado para directores y gerentes.

La revista fue un medio corporativo por lo que el consejo editorial se conformó por los directores responsables de comunicación en cada planta, quienes en corresponsabilidad con el departamento de Comunicación Interna planeaban el contenido de cada edición.

### V.3.1.2. Síntesis Informativa

**Objetivo:**

Mantener oportunamente informado al nivel directivo de los hechos más relevantes nacionales e internacionales que afectan directa o indirectamente a la Industria automotriz, con el fin de facilitar la toma de decisiones.

**Políticas:**

- 1- La síntesis es para uso exclusivo del nivel directivo y alta gerencia.
- 2- Todos los días se entregará personalmente de 9:00 a 9:30 de la mañana ( el horario acordado comprende la compra de los periódicos en el D.F.).
- 3- Los periódicos incluidos: *El Economista, Financiero, Excelsior, Universal, La Jornada y El Sol de Hidalgo.*  
Revistas: *Proceso, Época, Expansión.*

**Secciones**

- 1- Grupo Dina
- 2- Sector Automotriz
- 3- Competencia
- 4- Tecnología
- 5- Sector Gubernamental
- 6- Laboral
- 7- Política
- 8- Economía

**Periodicidad:** Diaria

**Tiraje:** 1 por cada director y gerentes generales (15 ejemplares)

**Formato:** Carta apaisada

**Papel:** Bond blanco

**Impresión:** Fotocopiado

**Distribución:** Personalizado

**Medio corporativo que tuvo mucha aceptación en todas las plantas, aún cuando la dificultad de conseguir en Cd. Sahagún las publicaciones seleccionadas retrasaba la entrega hasta las 9:30 de la mañana.**

---

### V.3.1.3. Periódico mural

- Nombre:** Tractonoticias/Notiplásticos
- Objetivo:** Ser un vehículo informativo y ágil que permita dar a conocer eventos o datos relevantes en forma inmediata y oportuna.
- Público objetivo:** En general todos los niveles de la empresa, pero particularmente el sector operativo y administrativo medio.
- Periodicidad:** Semanal
- Material:** Acrílico
- Tamaño:** 2.00 x 1.5 m.
- Formato:** 70 % Imagen (fotos, recortes de revistas, dibujos), 30 % texto de alto puntaje, de 20 a 30 puntos en tipografía Helvética.

**Estructura Editorial:**

- ¿Qué hay de nuevo?: Sección de información general
- Hombre precavido: Información sobre Seguridad Industrial
- De carne y hueso: Frases de hombres célebres
- Página blanca: Espacio de recepción de ideas, sugerencias y opiniones del público

El periódico mural fue un medio desarrollado en dos plantas, Camiones y Plásticos. En la primera se manejaban dos ejemplares de una sola versión: la entrada principal para el personal administrativo de nivel medio, y a la salida del comedor para el personal operativo. En tanto, Plásticos es una planta de menor dimensión geográfica y sólo utilizaba un ejemplar en el comedor, tanto para personal operativo como administrativo.

---

#### V.3.1.4. Boletines de Prensa

Los boletines de prensa fueron un medio particularmente utilizado para anunciar una visita oficial a cualquiera de las plantas, para difundir avances tecnológicos, o bien para informar sobre eventos sociales especialmente importantes tales como el aniversario del sindicato. La mayoría de los boletines emitidos por las plantas de Cd. Sahagún se dirigen al diario más importante de la región, El Sol de Hidalgo.

Si algún costo se generaba por el boletín (fotos, envíos) se cargaba a la cuenta de la planta correspondiente, o bien si se trataba de información corporativa entonces, por ser gasto menor lo absorbía planta Camiones.

#### V.3.2. MEDIOS AUDIOVISUALES

##### V.3.2.1. Cine Club

###### Objetivos:

- a) Transmitir por vía lúdica valores tales como sentido de pertenencia, trabajo en equipo, el esfuerzo, la constancia, el espíritu de logro.
- b) Propiciar el trato fuera del horario laboral entre los diversos niveles jerárquicos de la compañía.
- c) Fomentar el esparcimiento sano entre el público objetivo, con cintas de calidad cinematográfica.

**Público objetivo:** Toda la población del Grupo Dina.

**Periodicidad:** Indefinida.

**Horario:** Todos los días miércoles de cada semana de 17:30 a 19:30 hrs.

**Lugar:** Auditorio de Dina Camiones. Capacidad de 270 butacas.

**Costo:** \$ 2.00 por boleto.

###### Desarrollo:

- 
- Se realiza la programación cada trimestre y se acuerda con la casa de vídeos

elegida, la renta de cintas con base en el calendario establecido.

- Un día antes de la función se informa al público el nombre de la cinta a exhibirse, a través de carteles caseros colocados en lugares de tránsito de personas.
- Antes de cada sesión el moderador dará una breve introducción sobre director, el filme y el género cinematográfico.
- Al finalizar la exhibición el moderador conducirá una breve sesión de opiniones sobre la película que tienda a que el propio espectador reconozca y nombre los valores humanos que a través de la película se pueden apreciar.

El cine club Dina fue un medio corporativo que pudo haber tenido mayor éxito si a las funciones se hubiera permitido el acceso a la familia del trabajador, pero por cuestiones de seguridad para los mismos visitantes, esto no fue posible.

Inicialmente el cine club comenzó como un proyecto autofinanciable de ahí que se cobrara la entrada. Posteriormente, dado lo mínimo de su costo ( \$ 7.00 para el alquiler de cada cinta), Dina Camiones absorbió el gasto total.

El cine club fue en Dina un excelente vía para fomentar el trato informal entre los distintos niveles de la empresa además de convertirse en una opción de buen cine respecto al que exhibía la única sala local.

Por otra parte, la idea de aprender jugando no sólo es válida para los niños, sino también para los adultos, de ahí que la ponderación de los valores arriba mencionados se hizo a través de películas tales como *La guerra del fuego*, *1942*, *Cinema Paradiso*, *Avalon*, *Excalibur*, *El nombre de la rosa*, *El último de los mohicanos*, entre otras.

A lo largo del año y medio que funcionó el cine club, realmente logró originar un grupo constante de cinefilos. Cabe señalar que la mayoría de este grupo pertenecía al sector administrativo, a diferencia del sector operativo que asistía poco. De hecho el auténtico éxito de este medio se dio en el sector administrativo.

Para el personal operativo se tuvo que manejar otros medios como las competencias deportivas que más adelante veremos.

### V.3.2.2. Spot radiofónico

<b>Objetivo:</b>	Mantener inmediatamente informados a los sectores operativo y administrativo medio de fechas importantes tales como las campañas de vacunación, el pago de utilidades, aguinaldos, información de salud pública, y/o el inicio de eventos especiales.
<b>Público objetivo:</b>	Sectores operativo y administrativo medio.
<b>Lugar:</b>	Comedor y entrada principal de Planta Camiones.
<b>Horario de Transmisión:</b>	Horas claves en cada espacio.
<b>Frecuencia:</b>	Dependiendo del tipo de información a transmitir.
<b>Desarrollo:</b>	En colaboración de la discoteca local, se graban los spots y se transmiten por el sistema de audio de Planta Camiones.

Dado que sólo planta Camiones contaba con sistema de audio en su entrada principal y en su comedor sólo en esa empresa se desarrolló el spot radiofónico convirtiéndose enseguida en un excelente medio de información.

El costo era casi nulo, ya que los spots se grababan en la cabina de la discoteca local, y dado que el dueño era proveedor de cortinas para Dina Autobuses, no cobraba a camiones el tiempo de grabación. Así la inversión quedaba en tiempo y cassette. Las voces se conseguían dentro de la planta lo que resultaba un halago para la población de la empresa, garantizando la atención del público objetivo.

---

### V.3.2.3. Vídeo Institucional

El Grupo Dina maneja un vídeo corporativo Institucional mediante el cual comunica al público Interno y externo su misión, objetivos, filosofía y destaca su respaldo tecnológico. Y su estrecha relación con el sector sindical. Cada empresa contaba con una copia en español y otra en Inglés para la visita extranjera. Su transmisión siempre se realizaba en el auditorio de camiones, el más moderno y cómodo de las cuatro plantas.

Generalmente el vídeo Institucional era proyectado para visitas de toda índole, desde estudiantes hasta futuros clientes, a quienes después de la presentación se les ofrecía un recorrido por la planta previamente especificada o las cuatro juntas. La elaboración de este material corría a cuenta de las cuatro plantas. La supervisión de la grabación la realizaba la gerencia de publicidad, ubicada en el D.F Es un medio indispensable en cualquier empresa grande que desee presentarse formalmente ante sus propios empleados y a los públicos exteriores.

### V.3.3. ESTRATEGIAS DE RELACION DIRECTA

#### V.3.3.1. Visita Comercial y/o de cortesía a planta

**Objetivo:** Presentar ante los diversos públicos internos y externos, la Infraestructura tecnológica y la organización humana, que hacen posible ensamblar camiones y autobuses de calidad.

**Público objetivo:** Públicos Internos

- a) Empleados de nuevo Ingreso
  - b) Empleados que hayan sido rotados a otra planta de la que fueron contratados.
-

**Públicos externos**

- a) Futuros clientes
- b) Clientes consolidados
- c) Firmas de apoyo tecnológico
- d) Distribuidores
- e) Proveedores
- f) Escuelas
- g) Otros

Tiempo promedio: 2 horas de recorrido.

**Programa:**

- a) Bienvenida en la entrada principal de planta por representante Dina previamente autorizado.
- b) Exhibición del vídeo corporativo (auditorio Camiones).
- c) Recorrido a planta comenzando por el almacén para concluir en el área de pruebas. Guía ingeniero conocedor de todo el proceso de ensamble.
- d) Se retorna a la entrada principal donde a excepción de grupos de estudiantes, se prepara un autobús para trasladar a los invitados a la hacienda de Tepetates para celebrar la comida.
- e) Durante el aperitivo se abre informalmente una sesión de preguntas y respuestas, a través de la cual los invitados podrán exponer sus dudas respecto al proceso productivo o bien, respecto de acuerdos comerciales, según el caso.
- f) Concluida la comida el representante Dina acompaña al grupo a abordar el autobús que los conducirá a donde le sea indicado.

**Restricciones.**

- No se permiten visitas a plantas los días lunes, por ser primer día de la semana ni viernes por ser día de pago.
  - No se programan visitas después de las 15:00 hrs.
  - No se permite introducir cámaras fotográficas o de vídeo.
-



- No se permiten visitas de grupos de menores de 15 años.
- No se permiten visitas de escolares de cualquier nivel, que no se acompañen de ningún profesor.

**Áreas involucradas:**

- a) Comunicación Interna. Recibe, programa y coordina la visita.
- b) Gerencia de planta. Autoriza y prepara las condiciones idóneas para recibir la visita y designar al guía del grupo.
- c) Seguridad Industrial. Permite que el recorrido se haga sin peligro para el visitante.
- d) Dirección General. Debe enterarse de todo tipo de visita.

La visita comercial y/o de cortesía fue un medio aprovechado por Autobuses, Plásticos y Camiones para difundir tanto interna como externamente la adquisición de tecnología más moderna que hiciera posible ofrecer un producto de alta calidad que respondiera a las necesidades del mercado mexicano.

En el contexto de Dina esta fue siempre una estrategia de venta y acercamiento con el cliente que siempre daba buen resultado, sobre todo con aquellos clientes potenciales que aún tenían muy presente la imagen de paraestatal de la empresa.

Los gastos generados por la visita tales como comida y transporte se cargaban a la cuenta de cada planta, o se dividían entre las tres en caso de tratarse de una visita de grupo en general.

**V.3.3.2. Visita casa abierta (Open House)**

**Objetivos:**

- Involucrar a la familia del trabajador con la labor cotidiana de la fábrica.
- Difundir entre la familia del trabajador la nueva misión, filosofía y objetivos de

la empresa.

- Fomentar la convivencia familiar en el marco del trabajo.

**Público objetivo:** Esposas, hijos y padres de los trabajadores de todos los niveles.

**Duración:** De 6 a 8 horas.

**Periodicidad:** 1 vez al año.

**Programa:** Recepción de visita por Dirección de Relaciones Industriales

- Recorrido a planta ( Se forman grupos de 10 personas, dirigidos por un guía que explica cada sección del proceso ensamblador).
- Cada planta brinda el recorrido correspondiente a sus propios trabajadores.
- Concluido el recorrido se conduce a los visitantes a la zona que en cada planta se ha preparado para celebrar la comida.
- Antes de iniciar la comida el director general corporativo dirige un discurso en el que destaca la importancia del trabajo en conjunto así como los objetivos a corto y largo plazo de la empresa, y el papel que en esto juega el trabajador y su familia.
- Discurso-respuesta del secretario general del sindicato Dlna.
- Inicia espectáculo contratado.
- Terminado el evento se entrega un "souvenir" a cada miembro de la familia que sale de la planta.

**Áreas involucradas:**

- Dirección General coordina todo el evento.
  - Relaciones Industriales se encarga de la logística de todo el evento.
  - Comunicación difunde el evento, se coordina con relaciones industriales para el desarrollo del evento y recoge las impresiones del visitante.
  - Seguridad Industrial es responsable de la seguridad de los visitantes.
  - Manufactura prepara y provee de guías para el recorrido
  - Recursos Humanos brinda los datos necesarios para calcular el número de
-

visitantes.

En el contexto de Ciudad Sahagún, la celebración del Open House es todo un acontecimiento ya que la familia del trabajador tiene la oportunidad de convivir entre sí fuera de casa y disfrutar de un show de manera gratuita.

En 1993 el grupo Dina celebró corporativamente su primer Open House después de la privatización, mostrando a sus invitados la cuantiosa inversión realizada en renovar maquinaria y reacondicionar los espacios laborales.

#### V.3.3.3. Desayunos con trabajadores destacados

##### Objetivos:

- Reconocer y estimular el trabajo de aquellos empleados que se han destacado en su labor.
- Reconocer a los líderes informales de cada taller.
- Reforzar periódicamente los valores y misión de la empresa.
- Detectar insuficiencias técnicas y/o de relaciones humanas antes de que se conviertan en conflicto.

**Público objetivo:** Operarios destacados en su taller.

**Duración:** 40 minutos.

**Periodicidad:** Semanal.

**Sede:** Comedor de autobuses.

**Áreas involucradas:**

- Dirección de manufacturas dirige los desayunos.
- Gerencia de relaciones Industriales coordina la logística de cada evento.
- Gerencia de recursos humanos convoca a cada supervisor a proponer a sus candidatos semanales.

---

- Gerentes de áreas productivas toman nota de los elementos requeridos por el trabajador para realizar bien su labor.

Ciertamente estos desayunos tenían como objetivo fundamental reconocer el trabajo bien logrado por el personal operario, pero con el desarrollo del propio proyecto, se convirtieron en una excelente vía para conocer inconformidades, dudas o necesidades del sector obrero.

El director de Manufactura de Autobuses entre café y café preguntaba al operario cuáles eran los problemas o insuficiencias que le impedían realizar con excelencia su labor. Una vez expuesta la problemática el director se comprometía a dar solución en un lapso no mayor de quince días, a través de sus gerencias de planta.

Esta actitud de servicio de los niveles directivos para con el sector operativo despertó la confianza entre los trabajadores lo cual a su vez provocó que en los desayunos también se solicitara información sobre los rumores falsos o verdaderos.

Por ejemplo en una ocasión los trabajadores de Autobuses se encontraban muy molestos ya que habían trabajado duramente y hasta tiempo extra para entregar un pedido de autobuses con un diseño de pintura muy elaborado. Una semana después el cliente había regresado los autobuses para que fueran repintados con un diseño muy formal.

Los trabajadores estaban molestos con este retrabajo ya que creían que la inconformidad del cliente se debía a un error del sector directivo. Esta molestia estuvo dando vueltas en planta durante toda la semana, hasta que en el desayuno semanal fue expuesta por los trabajadores. Ahí el director de Manufactura se sorprendió ante la molestia de los trabajadores, ya que como explicó, el cambio de diseño en la pintura fue decisión exclusiva del cliente quien tenía el dinero suficiente como para revocar una decisión en cuanto al diseño de sus autobuses.

---

Una vez aclarada la situación se esfumo el rumor de la Incompetencia de los directivos. Realmente la ganancia de este medio de relación directa radica en que permite la creación de puentes de confianza entre los sectores operativos y directivos.

Este medio sólo fue desarrollado en la planta de Autobuses y en gran medida por la tendencia del director de Manufactura a preferir la relación directa con su gente.

#### V.3.3.4. Clubes de ayuda a la comunidad

- Objetivo:**
- Fomentar el logro de objetivos a través del esfuerzo conjunto.
  - Fomentar los sentimientos de solidaridad hacia los que menos tienen.
  - Fomentar el deseo de compartir.
  - Ayudar a las zonas más necesitadas de la región.
  - Establecer lazos con la comunidad.

**Público Objetivo:** Mandos medios y altos.

**Periodicidad:** 1 vez al año, en diciembre.

**Áreas involucradas:**

- Dirección general, promueve el evento.
- Comunicación, coordina la logística del evento.
- Mandos intermedios, aportan en efectivo y en especie.

**- Desarrollo:** A partir del mes de noviembre la dirección general convoca a sus mandos medios para reunir efectivo destinado a la compra de despensas y juguetes para las familias de las zonas más pobres. Asimismo se reúne ropa y calzado en buenas condiciones y en el marco de las fiestas navideñas se regalan.

Los clubes de ayuda comunitaria sólo se realizó en la planta de autobuses, en parte porque el proyecto iba mucho con la personalidad del director de manufactura, quien era el líder de esa planta, y además

porque la cohesión que mantenía entre su gente hacía posible la cooperación uniforme y decidida de los mandos intermedios.

Para detectar a las zonas pobres de las poblaciones aledañas se buscó la ayuda de las damas voluntarias del Seguro Social, la mayoría de ellas son esposas de jefes y gerentes de las diferentes empresas de la región.

El grupo de voluntarias conoce mejor la problemática de cada ranchería y sabe en donde se requiere de mayor ayuda. Asimismo, realizó la compra de despensas con la Conasupo regional, negociando un costo menor de tal manera que se pudieran comprar más despensas.

Comunicación negoció con un proveedor de globos que además ofrecía servicios de payasos, la asistencia gratuita de dos payasos a la entrega de juguetes, despensas y ropa a la comunidad. El evento se realizó a principios de diciembre con la presencia de todos los mandos intermedios, Comunicación, la representante de las damas voluntarias y el director de Manufactura quien a nombre de la empresa entregaba los regalos.

Este tipo de proyectos no cuesta nada a la empresa y tiene un impacto muy significativo en los mandos intermedios y en la comunidad. Pero para que se realice es indispensable la iniciativa vigorosa y convencida del director, de otra manera se efectuará sí, pero sólo como un trámite, perdiéndose el calor de la intención humana de ayudar al otro.

#### V.3.3.5. Los encuentros deportivos y culturales

- Objetivos:
- Desarrollar el espíritu de participación y trabajo en equipo mediante el juego.
  - Fomentar el acercamiento y la colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos y las diferentes áreas.
-

- Impulsar el desarrollo integral del trabajador.
  - Reducir tensiones durante la etapa de revisión contractual anual.
- Público objetivo:** Todo el personal de Autobuses, Camiones y Plásticos.
- Periodicidad:** Anual.
- Duración:** De 3 a 4 meses.
- Sede:** Instalaciones deportivas ubicadas en Ciudad Sahagún y Pachuca.
- Disciplinas deportivas:**
- Fútbol
  - Basquetbol
  - Tenis
  - Squash
  - Vólibol Masculino
  - Vólibol Femenino
  - Béisbol
  - Frontón
  - Atletismo
  - Natación
  - Boliche
- Culturales:**
- Cuento
  - Fotografía
  - Escultura
  - Poesía
  - Dibujo
- Desarrollo:**
- El área de Comunicación lanza la convocatoria de participación a través del cartel e inicia inscripciones dos meses antes de la inauguración.
  - Los coordinadores de cada disciplina calendarizan los partidos y las finales.
-

- En colaboración con todos los coordinadores se prepara la inauguración y la clausura.
- Se premia primer, segundo y tercer lugar de cada disciplina.

En el Grupo Dina, los Encuentros Deportivos y Culturales se realizaban cada año entre noviembre y febrero del año siguiente. Se organizaban a nivel corporativo y participaban activamente cerca de 1000 personas.

Entre los participantes se contaban directores, operarios, ingenieros, personal administrativo. Fue interesante ver cómo las personas de todos los niveles jerárquicos hacían un espacio entre su trabajo y su vida personal para participar en todos los partidos del torneo respectivo.

Para engalanar la celebración de inauguración y clausura se invitaba a personalidades del medio deportivo; por ejemplo en la inauguración de 1994 se tuvo la presencia de los boxeadores Guadalupe Pinto, Raúl "Ratón" Macías, Ulmiño Ramos y la presencia del Sr. José Sulaimán, presidente del Consejo Mundial de Boxeo.

Es importante destacar que estas personas acudían a la celebración sin pago alguno. Sólo se les proporcionaba transporte, comida y hospedaje en caso de ser necesario. Era significativa su disposición para apoyar un evento interno de una empresa en la cual no tenían un interés particular.

En ese mismo año se usó otra estrategia que fue un éxito, se pidió a algunos futbolistas como Roberto A. Zague, Miguel España, Claudio Suárez, Adrián Chávez y al entrenador de la selección nacional Miguel Mejía Barón, que a través de una grabación en vídeo enviaran saludos a la gente del Grupo Dina así como una exhortación para participar con entusiasmo en los Encuentros Deportivos y Culturales.

La conjugación de todos estos elementos le daba el carácter de gran fiesta a los Encuentros. De ahí el gran interés que despertaba tanto dentro como fuera de la empresa, y la cantidad de gente que lograba



aglutinarse.

#### V.3.3.6. El festival de la canción Dina

**Objetivos:**

- Difundir a través de la canción los nuevos valores de la empresa.
- Fomentar el sentido de pertenencia laboral.

**Público Objetivo:** Todo el personal de Plásticos, Autobuses y Camiones.

**Periodicidad:** Anual

**Duración:** 1 mes

**Sede:** Auditorios regionales.

**Bases de participación:**

- 1.- Podrá participar cualquier trabajador del grupo Dina, así como familiares de línea directa.
- 2.- La composición de la letra debe basarse en la filosofía laboral de Dina.
- 3.- Se podrán inscribir los trabajadores de cualquier género musical.
- 4.- Los puntos a calificar son:
  - Letra
  - Música
  - Interpretación
- 5.- Se premiará primero, segundo y tercer lugar, así como mención especial al mejor intérprete.

Aunque este tipo de evento se celebró por primera vez en 1993, tuvo muy buena respuesta de parte de todo el personal. Se recibieron un total de 23 canciones bajo distintos géneros musicales tales como rock, balada, cumbia, mariachi y corrido.

El jurado estaba integrado por Los Hermanos Zavala, Rosa Gloria Chagoyán y personalidades culturales de la región. De la misma manera que en los Encuentros Deportivos, los invitados aceptaron participar

como jurado sin costo alguno para la empresa, con el único propósito de convivir con el personal de una empresa de la magnitud de Dina.

Dado el carácter artístico del Festival se convocó a los medios de comunicación regional tales como El Sol de Pachuca y la radio de la capital del estado. La difusión del evento a nivel regional se convertía en un estimulante más para el concursante.

La premiación consistió en viajes todo pagado a Cancún y Acapulco. Además en colaboración de Los Hermanos Zavala se grabó un cassette conmemorativo del Festival distinguiendo a diez canciones finalistas. En el contexto de transición del Grupo Dina, el Festival fue un excelente medio para destacar y difundir los nuevos valores de la empresa. Fue una manera lúdica de reconfirmar el sentido de pertenencia laboral.

Todas las estrategias propuestas en el programa general de comunicación se aplicaron de acuerdo con los tiempos y condiciones establecidos por el director de cada planta. De hecho la preferencia de unos medios a otros en cada planta se debe también a la decisión de cada líder. Esta decisión era afectada por dos factores: el económico y la personalidad laboral de quien decidía.

Si bien es cierto que el área de Comunicación propone y aconseja, finalmente el director de cada planta es quien determina en cada caso el tipo de programa que se debía aplicar.

---

## CONCLUSIONES

La otredad es una experiencia constitutiva del hombre, así como el trabajo y el lenguaje.

Octavio Paz.

Prólogo *Las enseñanzas de Don Juan*.<sup>1</sup>

Los logros más significativos del programa de comunicación en cada planta del Grupo Dina (exceptuando Motores que cerró antes de 1994) fueron los siguientes:

- a) Se identificaron las nuevas filosofías y misión de la empresa, por parte de los directivos y del trabajador.
- b) Se establecieron canales de comunicación entre obreros y los nuevos directivos.
- c) Se vincularon empresa y sindicato para trabajar en proyectos comunes además de los laborales, tales como el fomento cultural, recreativo y ayuda a la comunidad.
- d) Se fomentaron actividades recreativas y culturales permitiendo el esparcimiento individual y familiar del trabajador, así como el rompimiento de barreras entre los diferentes niveles de la organización.
- e) Se creó un clima laboral y cooperación entre el trabajador y los diferentes niveles, favoreciendo la calidad de la producción.

Gracias a la característica del Grupo Dina de administración separada, a lo largo de los dos años que se aplicó el programa de comunicación interna, se pudo advertir claramente la influencia del tipo de liderazgo y de las condiciones económicas de cada planta, en el desarrollo del plan de comunicación interna. Entre 1992 y 1994, las plantas que mejor lograron transmitir a su gente el cambio que en todos los niveles requería la empresa para sobrevivir a las nuevas condiciones que presentaba el mercado, fueron aquellas cuyas condiciones económicas eran óptimas y que además contaban con líderes participativos.

---

<sup>1</sup> Carlos Castaneda, *Las enseñanzas de Don Juan*, Fondo de Cultura Económica, México, 1974, p. 12.

No es gratuito que en las plantas del Grupo Dina, tales como Camiones y Autobuses, donde dirigían líderes de estilo participativo, y la economía estaba sana, el objetivo global de transformar la cultura laboral, fuera alcanzado con mayor facilidad y con mayor enriquecimiento para el trabajador.

Estos cambios, como vimos en el capítulo IV, van desde la modernización tecnológica hasta la relación con el sindicato, la comunidad y las familias de los trabajadores. En cuanto a la primera, después de la compra de nueva tecnología y la remodelación de la planta de Autobuses fue fácil hacerla tangible. Pero la situación no fue tan sencilla para con la segunda. ¿Cómo transmitir a los empleados que la compra de tecnología de vanguardia no iba hacer de Dina una empresa de primer nivel, sino que se requería un cambio más profundo? Era necesario ver a la planta ya no como una entidad con fines no lucrativos, sino al contrario, percibirla como un negocio que si funcionaba correctamente podía derramar sus beneficios en todos aquellos que participaran en su consolidación y crecimiento.

Esta necesidad de comunicación entre Dirección y la comunidad laboral, se satisfizo gracias a la armoniosa conjugación de varios elementos:

- a) Al deseo convencido de la Dirección de llevar a cabo esta transformación mental y tecnológica en la empresa.
- b) La disposición de los dueños de invertir tanto en tecnología como en el factor humano, para hacer más productiva la planta y salvar su tan deteriorada imagen.
- c) La presencia de líderes participativos y entusiastas de la administración humanista la cual pone al hombre como centro del mundo laboral.
- d) El uso de la comunicación organizacional por parte de los líderes.

La combinación de diferentes medios de comunicación para transmitir los valores de la nueva filosofía laboral, tales como el trabajo en equipo, la importancia del trabajo en la vida del hombre,

entre otros, fueron un factor decisivo para la transformación de la cultura laboral que requería la compañía en ese momento para enfrentar la competencia de Mercedes Benz.

La Dirección comprendió claramente que la exhortación al cambio debía darse en diferentes momentos, niveles y formas. Así, no bastaba con invitar al trabajador a cambiar su mentalidad a través de los discursos del director, sino que era necesario orquestar diversos medios de comunicación que no sólo transmitieran la necesidad de cambio sino que la hicieran sentir. Por ejemplo un discurso del director general sobre la cooperación entre los hombres, seguramente podría tener un gran impacto entre los empleados en el marco de las fiestas navideñas, pero nunca dejaría la huella y trascendencia de los clubes de ayuda comunitaria.

En este proceso de transformación la Dirección tuvo dos aciertos que fueron fundamentales para iniciar su metamorfosis: Primero se abocaron a renovar todo lo necesario en materia tecnológica y contratar directivos y mandos medios de extracción laboral automotriz. Con ello la Dirección sentaba sus bases de sobrevivencia más elementales, pues como bien señala Maslow, sólo cuando se tienen cubiertas las necesidades más elementales, el hombre puede aspirar a cubrir necesidades superiores. De la misma manera sucede con la empresa, y como una entidad con personalidad propia, tiende a buscar la satisfacción de niveles superiores de crecimiento, sólo cuando ha logrado cubrir sus necesidades de sobrevivencia.

Una vez realizados estos cambios, se comenzó a trabajar con el personal de todos los sectores administrativo y operativo a través del plan de comunicación. Este manejo de tiempos para transformar cada área de la planta fue acertado ya que cuando se comenzó a concientizar a la gente, esta ya sentía los alres de cambio a través de la tecnología recientemente adquirida y la sustitución de los viejos feudos de poder que tenían los directivos paraestatales, por la nueva administración experimentada en la industria automotriz.

---

El segundo cimiento de la nueva cultura laboral, fue que la Dirección valoró la importancia de

la acción. Para persuadir a sus trabajadores primero se convenció a sí misma del cambio, y para subrayar los valores no hubo mejor discurso de convencimiento que el ejemplo y la acción. El enlace de deseo, palabra y acción fue el rasgo distintivo de la Dirección del Grupo Dina en su tarea de transformar la cultura laboral de la empresa, actitud que a su vez permeó el trabajo del área de comunicación y que en definitiva fue lo que le dio el éxito.

\* \* \*

Con la entrada del nuevo milenio se vislumbra un cambio importante en la manera que se administra el trabajo en el mundo. Para el año 2000 la mayoría de las organizaciones habrán experimentado transformaciones profundas, como el único medio viable de enfrentar la creciente internacionalización de los mercados en México. Para realizar esta transformación se requiere de una actualización en la manera de administrar los recursos humanos, así como de un cambio de mentalidad y de estilo de liderazgo.

Las técnicas más avanzadas como la Planeación de Carrera, la Evaluación, Mejoramiento del clima organizacional y el Desarrollo Organizacional, exigen estilos gerenciales flexibles tendientes a una mayor participación, un desarrollo de la Comunicación Interna y de una cultura organizacional enfocada, sí a la eficiencia, la productividad y la calidad pero sustentada en una orientación más inclinada hacia el desarrollo de los recursos humanos y hacia la Calidad de Vida en el trabajo.

La comunicación organizacional así como todas las otras áreas de Recursos Humanos involucradas en esta transformación deben olvidarse de las prácticas burocráticas en sus respectivas áreas y no reducir su quehacer a "cumplir adecuadamente su trabajo" cuya única derivación es un montón de información y estadísticas estériles, sino darse la oportunidad -también ellos- de hacer de su trabajo una tarea vital, es decir una tarea en la que se involucren sinceramente y se percaten de que trabajan con algo sumamente complejo y rico en posibilidades como es la personalidad hu-

mana ubicada en el ámbito tan específico como el trabajo. ¿ Pero de donde saldrán los hombres innovadores que necesita la empresa del siglo XXI?

Desde nuestro punto de vista la única manera de cultivar estos hombres es a través de la libertad y la creatividad. Esta libertad sólo pueden brindarla los líderes con estilos democráticos, participativos, místicos, sacerdotes que impulsen convencidamente el crecimiento integral del trabajador en la empresa, claro con la ayuda de la comunicación organizacional.

Asimismo, cabe resaltar que el desarrollo y profesionalización de la comunicación organizacional corre a cuenta de los comunicólogos, esta es nuestra responsabilidad. Si la sociología, según Maffesoli<sup>2</sup> se ha permitido interesarse en micromundos "inmediatos" como la cultura de empresa; y la psicología se ha interesado vivamente en la pareja humana, ¿Por qué los comunicólogos profesionales no nos detenemos a observar y proponer en el universo laboral, en el cual se entrecruzan una serie de relaciones que sobrepasan el objetivo de productividad?

El próximo siglo, como ya lo señalamos, traerá cambios significativos en la manera de administrar el trabajo en el mundo y la comunicación como disciplina no puede permanecer indiferente al espacio laboral que reclama su atención.



<sup>2</sup> Michel Maffesoli, *El tiempo de las tribus*, Icaria, Barcelona, 1990, p.44

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, Horacio, *La Administración de Recursos Humanos en México, una investigación*, Anuario gerencial 1988-1989 vol. 6
  - Argyris, Chris, *Personalidad y organización*, Ed. Díaz de Santos, México, 1990
  - Baptista, Pilar, "Contexto, problemas y futuro para directivos de empresas en México", en AAVV, *La comunicación en las organizaciones*, compilación a cargo de Fernández Collado, Carlos, Editorial Trillas, México, 1991, pp.275-295.
  - Bernal D., John, *La ciencia en la historia*, Ed. Nueva imagen-UNAM, México, 1981.
  - Bland, Michael y Jackson, Peter, *Comunicación interna eficiente*, Legis, editores, México, 1992.
  - Castaneda, Carlos, *Las enseñanzas de Don Juan*, F.C.E., México, 1974, p. 12
  - Cioran, E.M., *Silogismos de la amargura*, Monte Avila editores, Venezuela, 1982.
  - De Saussure, Ferdinand, *Elementos de lingüística general*, Ed. Gredos, Madrid, 1978.
  - Fernández Collado, Carlos, *La Comunicación en las organizaciones*, Ed. Trillas, México, 1991.
  - Goldhaber, Gerald M, *Comunicación organizacional*, Diana Técnica. 1ª edición, México, 1984.
  - Homs Quiroga, Ricardo *La comunicación en la empresa*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1990.
  - Itard, Jean, *Victor del Aveyron*, Alianza editorial, Madrid, 1982.
  - Katz, Daniel, y Kalin, R, *Psicología social de las organizaciones*, Trillas México, 1975.
  - Davis Keith, *El comportamiento humano en el trabajo*, Mc Graw Hill, México, 1991.
  - Luft, Joseph, *La interacción humana*, ed. Morava, Madrid, 1976.
  - Maffesoli, Michel, *El tiempo de las tribus*, Icaria Barcelona, 1990.
  - Marvin, Harris, *Jefes cabecillas y abusones*, Alianza editorial, Madrid, 1993.
  - Maslow, Abraham, *Motivación y personalidad*, Ed. Díaz de Santos, México, 1990.
  - Mc. Quall, Denis, *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. Paidós, España, 1985.
  - Pascal Weil, *La Comunicación global y de gestión*, Paidós, México, 1992.
  - Ramos Padilla, Carlos, *La Comunicación un punto de vista organizacional*, Editorial Trillas, México, 1991.
  - Reyes Ponce, Agustín, *Administración moderna*, Limusa Noriega Editores, México, 1994.
  - Rodríguez, Angel, *Modelo de diagnóstico organizacional*. UAM-Azcapotzalco, Div. de Ciencias básicas e Ingeniería.
  - Rodríguez Salazar, Ma. Eugenia, *Tests La comunicación organizacional elemento esencial para las empresas, caso específico Syntex S.A. de C.V. FCPyS, UNAM.*
  - Rogers, E.M. y Rogers, R.A., *La comunicación en las organizaciones*, Mc. Graw Hill, México, 1980.
  - Rousseau, Jean Jacques, *Emilio*, Editores Mexicanos Unidos, México, 1983.
  - Sagan Carl, *Los dragones del edén, especulaciones sobre la evolución de la inteligencia humana*, Ed. Grijalbo, Barcelona, 1979.
  - Shelley, Mary, *Frankenstein*, Editores Mexicanos Unidos, México, 1983.
  - Silva Herzog, Jesús, *Breve historia de la Revolución Mexicana*, FCE, México, 1960.
  - William, Golding, *El señor de las moscas*, Alianza Editorial, Madrid, 1972.
-



#### OTRAS PUBLICACIONES

- Archivos Dina 1975-1990
  - Dinamismo No. 29 Julio 1981.
  - "Dramática recomposición de multinacionales", *The Economist*, 03-Jul-95, primera plana.
  - "El cambio total en Autobuses", *Caminoticias*, N° 7, noviembre de 1973, pp. 12 y 13.
  - "Las 500 empresas más importantes de México", *Expansión*, vol. XXVI N° 647, Agosto, 1995.
-