

4  
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
"ACATLAN"**

**CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL CONSULTOR,  
EL DIRECTOR DE COMUNICACION Y EL  
COMUNICADOR EJECUTANTE**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PERIODISMO Y  
COMUNICACION COLECTIVA  
P R E S E N T A :  
NORMA ANGELICA ALAMILA LOPEZ**

**ASESOR: LIC. ENRIQUE C. ARELLANO AGUILAR**



**NAUCALPAN, ESTADO DE MEXICO 1997**



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

**A DIOS NUESTRO SEÑOR,  
POR DARME VIDA, SALUD  
Y UNA GRAN FAMILIA.**

**A MIS PADRES,  
POR TODO SU APOYO.**

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>8</b>
1.1 Importancia y uso de la comunicación en las organizaciones	8
1.2 Diferencia de los conceptos: Empresa, Organización e Institución	17
<b>2. EL CONSULTOR EN COMUNICACIÓN</b>	<b>22</b>
2.1 ¿Cuándo necesita una organización, los servicios de un Consultor?	25
2.2 Objetivos del profesional (Actividades que realiza)	26
2.3 Características Personales (Habilidades)	29
2.4 Proceso de trabajo entre el Consultor y el Cliente	33
2.4.1 Fase Inicial	34
2.4.2 Diagnóstico	39
2.4.3 Planificación de medidas	41
2.4.4 Aplicación	41
2.4.5 Terminación	42
2.5 El Consultor en Comunicación	42
2.5.1 ¿Quién es el Consultor en Comunicación?	43
2.6 Habilidades del Consultor en Comunicación	44
2.7 Conocimientos Teóricos del Consultor en Comunicación	45
2.7.1 Teoría de la Comunicación	46
2.7.2 Teoría de la Organización	47
2.7.3 Desarrollo Organizacional	48
2.7.4 Cultura Organizacional	50
2.7.5 Clima Organizacional	51
2.7.6 Redes de Comunicación	52
2.8 Conocimientos Metodológicos y Técnicos del Consultor en Comunicación	52

<b>3. EL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN</b>	<b>60</b>
3.1 La función del Departamento de Comunicación	60
3.2 El Director o Gerente de Comunicación	61
3.3 Conocimientos Teóricos del Director de Comunicación	62
3.3.1 Teoría de los Sistemas de Comunicación en las Organizaciones	63
3.3.2 Funciones de la Comunicación en cada ámbito organizacional	64
3.3.3 Formas de Comunicación en las Organizaciones (Redes)	65
3.3.4 Medios de comunicación en las Organizaciones	66
3.3.4.1 La Revista Interna	69
3.4 Conocimientos Metodológicos y Técnicos del Director de Comunicación	72
3.5 Habilidades del Director de Comunicación	78
<b>4. EL COMUNICADOR EJECUTANTE</b>	<b>80</b>
4.1 ¿Quién es el Comunicador Ejecutivo?	80
4.2 Conocimientos Teóricos, Metodológicos y Técnicos del Comunicador Ejecutivo	82
4.3 Habilidades del Comunicador Ejecutivo	84
4.4 Principales problemas a los que se enfrenta el Comunicador Ejecutivo	85
<b>II. CONCLUSIONES</b>	<b>86</b>
<b>III. ANEXOS</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO 1. ENTREVISTAS A CONSULTORES EN COMUNICACIÓN</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO 2. ENTREVISTAS A DIRECTORES DE COMUNICACIÓN</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO 3. ENTREVISTAS A COMUNICADORES EJECUTANTES</b>	<b>175</b>
<b>IV. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>190</b>

## INTRODUCCIÓN

El mundo cambiante de hoy, exige la presencia de organizaciones dinámicas que busquen alternativas de estabilidad y capacidad de competencia. La comunicación en este sentido tiene como objetivo orientar a las organizaciones hacia un crecimiento interno que se vea reflejado al exterior.

Este objetivo puede lograrse a través de un plan de comunicación que permita a la empresa tener bien definida su filosofía de trabajo, su atención al individuo y su manera de comunicar y conformar a todos hacia un fin común. Dicho plan debe ser elaborado por profesionales de la comunicación, quienes con sus conocimientos y habilidades desarrollarán las estrategias comunicativas que se requieren.

Esta investigación surge cuando nos preguntamos: ¿Quiénes se ocupan de la comunicación organizacional en las empresas? ¿Qué conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos requieren los profesionales para desarrollar su trabajo? y ¿Qué habilidades son indispensables en un comunicador organizacional?

Con la necesidad de conocer el perfil del comunicador organizacional, descubrimos tres niveles profesionales que orientan sus objetivos comunicativos a las empresas. El primero de ellos es el Consultor en Comunicación, que como agente externo a la organización, analiza la problemática existente entre los integrantes de la misma, ayudando a desarrollar los planes, estrategias y programas de comunicación, para propiciar, establecer y dar mantenimiento a la vinculación que debe existir entre los actores internos o externos.

El segundo es el Director de Comunicación que desde la misma organización, planea, desarrolla y evalúa los medios de comunicación que requiere la empresa para alcanzar sus propios fines. El tercer profesional es el que denominamos Comunicador Ejecutante, y que colabora dentro del departamento de comunicación con el director del área. El ejecutante es quien desarrolla finalmente los medios de comunicación planeados para la empresa, utilizando las técnicas necesarias que le permitan concretar su labor comunicativa.

De esta manera nos damos cuenta de que los profesionales aunque dirigen sus objetivos comunicativos hacia un fin común, cada uno de ellos tiene una labor específica.

Cabe mencionar que aunque la investigación en comunicación organizacional crece día a día, nos percatamos de que casi no existe información documental que permita explicar a fondo los conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos, ni las habilidades de estos profesionales. Solo existen, de manera general, diversos apartados que hablan sobre las características del comunicador organizacional, sin especificar a que comunicador se refieren.

Esta necesidad de información sobre el tema, nos condujo a realizar entrevistas con quien finalmente está dentro del campo de trabajo, y que a diario requiere aplicar diferentes conocimientos apoyados en sus propias habilidades.

Se recurrió a la entrevista porque como técnica, respondía a las interrogantes sobre los conocimientos y habilidades de los profesionales en estudio. La intención era que a través de una conversación, obtuviéramos la información necesaria para entender y explicar nuestro objetivo principal.

El procedimiento a seguir fue buscar y concertar citas con diferentes profesionales (Consultores, Directores de Comunicación, y Comunicadores Ejecutantes) para saber realmente "que hacen", "cuales son sus objetivos y que conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos requieren para desarrollar su trabajo".

Para realizar las entrevistas con los profesionales se decidió recurrir a aquellos que tuvieran experiencia dentro del campo de la comunicación, para que sus aportaciones nos permitieran conocer mejor su labor dentro de las organizaciones.

Para entrevistar a Consultores, nos dirigimos a quienes tienen un reconocimiento especial por su trayectoria dentro de la comunicación como es el caso de:

Lic. Carlos Bonilla, Vicepresidente y Director General de Alonso y Asociados

Lic. Alfredo D. Arvizu González, Director General de Arvizu S.A. de C.V.

Lic. Salvador Sánchez, Consultor de empresa, especializado en el área de Comunicación y desarrollo desde 1983.

Lic. Abraham Nosnik Ostrowski, Director de CIOS (Consultoría en Investigación Organizacional y Social, S.C.)

Lic. Fernando Mendoza de EIKON S.C. (Capacitación y Comunicación Aplicada)

Lic. Mindale Lopez Aguirre Gerente de Operaciones de Anat Estrategia Productiva S.A. de C.V., ejerciendo como consultora independiente desde 1995.

Cabe señalar que aunque la Lic. López tiene poco tiempo como consultora, nos permitió conocer sus puntos de vista sobre los problemas que enfrenta un profesional que comienza a formar una trayectoria dentro de la comunicación organizacional.

Todos ellos con su experiencia nos dieron a conocer diferentes formas de trabajo, planeación y aplicación de conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos en una organización.

Para realizar la investigación de campo, se utilizó una entrevista estructurada, pero al mismo tiempo abierta, esto quiere decir que partimos de cinco puntos importantes, tomando en cuenta que en el desarrollo de la misma surgieron otros cuestionamientos que permitieron ampliar la información.

Las preguntas base se realizaron pensando en los objetivos específicos que tiene el trabajo de investigación y que a continuación se explican:

- 1) ¿Cómo podemos definir la profesión? Esta interrogante se hizo con la finalidad de formar una definición clara y delimitada de lo que es y realiza la profesión en estudio.
- 2) ¿Cuáles son sus objetivos dentro de la organización? Esta pregunta complementa la anterior, ya que nos deja claro cual es la función específica del profesional, y responde a la pregunta de cuales son sus actividades, en donde comienza y termina su labor.
- 3) ¿Que conocimientos Teóricos, Metodológicos y Técnicos utiliza en su trabajo? Una vez definidos los objetivos del profesional, nos enfocamos al objetivo principal saber qué conocimientos sobre comunicación u otras disciplinas son necesarios para desempeñar sus actividades.
- 4) ¿Que habilidades debe tener? Esta pregunta se hizo pensando en que el profesional, además de sus conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos, debe contar con ciertas habilidades personales y de función que le faciliten el desarrollo de sus actividades.
- 5) ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta, y como los soluciona? Pensando en que se presentan diferentes problemas, se preguntó lo anterior para saber de qué manera se deben enfrentar y solucionar los conflictos profesionales.

De estas preguntas surgieron otras en el momento de realizar las entrevistas, y que nos sirvieron para completar el trabajo de investigación. Sin embargo, estos cinco puntos fueron básicos para conocer quien es el Consultor en Comunicación.



En el caso de los Directores de Comunicación, seleccionamos a cuatro profesionales que trabajaran en empresas de diferentes gros para ver las distintas formas de organización y trabajo.

- 1) Lic. Silvia Serrano, Subdirectora de Comunicación de Banca Cremi (Organismo bancario administrado por el Gobierno de México)
- 2) Lic. Rogelio Maya, Gerente de Comunicación de Colgate Palmolive (Empresa Transnacional)
- 3) Lic. Dulce María Pagaza, Directora de Comunicación de Sabritas S.A. de C.V. (Empresa perteneciente al Grupo Alegro)
- 4) Lic. María Rosa Certucha, Directora de Comunicación de Grupo ICA (Empresa que conjunta diversos grupos de Ingenieros)

La estructura de las entrevistas fue similar a la de los Consultores, es decir, partimos de los cinco puntos base para entender la labor y conocimientos del Director de Comunicación, agregando preguntas sobre los medios de comunicación que se realizan en cada organización, para conocer la forma en que estos se planean y desarrollan.

En cuanto al Comunicador Ejecutante nos dirigimos a tres profesionales que se distinguieron por realizar diferentes labores dentro de las organizaciones. Esto con el fin de conocer como a pesar de que colaboran en el Departamento de Comunicación, están enfocados a diversas cuestiones. Los Comunicadores Ejecutantes son:

- 1) Lic. Raul Sosa Ortega de Banca Cremi (Su labor esta enfocada a la supervisión y producción de medios y documentos internos, redacción de artículos y corrección de estilo)
- 2) Mercedes Fernández de Colgate Palmolive (Sus actividades están orientadas a apoyar la producción de videos publicitarios e institucionales y de la creación de presentaciones para el correo electrónico de la organización, el cual mantiene informado a los empleados de los nuevos productos)
- 3) Gabriela Maravilla, de Seproban, organismo de seguridad bancaria (Colabora en todas las actividades que organiza el Departamento de Comunicación de su empresa)

Las entrevistas hechas a los Comunicadores Ejecutantes tuvieron tambien como base los cinco puntos antes mencionados, pero también se penso incluir preguntas sobre quien es la persona que le coordina su trabajo, y quien colabora con ellos.

Después de haber hecho las entrevistas a Consultores, Directores de Comunicación y Comunicadores Ejecutante, se transcribió la información para poder extraer de cada una, aquellos datos que contestaran nuestros objetivos. Es decir, recopilamos las entrevistas por cada nivel profesional, y se hizo una comparación de las respuestas de cada pregunta, con el fin de integrar los diferentes puntos de vista de los entrevistados.

Asimismo, se eligieron algunos fragmentos de estos, ya que ilustraban o sustentaban de una manera más clara lo que se quería explicar.

Es importante señalar que las aportaciones de los profesionales permitieron responder las interrogantes que se plantearon en cada una de estas labores comunicativas. Sin embargo, fue necesario contar con apoyo bibliográfico que complementara la investigación de campo.

De las entrevistas se extrajeron los puntos más sobresalientes, es decir, aquellos que respondieron a un objetivo. Y de la investigación bibliográfica se obtuvo sobre todo conocimientos generales sobre la naturaleza de la comunicación organizacional y teorías que la apoyan en su desarrollo, así como nociones de temas que aunque no tienen que ver con la comunicación, sí son un complemento para la formación de los profesionales, como es el caso de la Sociología, Psicología, Lingüística, Inglés, Computación, etc.

De esta manera, la investigación desarrolla cuatro puntos básicos y que son en realidad el contenido de esta investigación. El capítulo uno tiene como objetivo, resaltar la importancia de la comunicación en las organizaciones.

Para entender esta importancia de la comunicación se presentaron algunos enfoques sociológicos que apoyen la idea de que las empresas de hoy, requieren de mayor presencia social, razón por la cual necesitan un desarrollo humano y productivo para enfrentar a los cambios de su entorno.

Por otro lado se hablara de las características generales de la comunicación, su uso dentro de las organizaciones, así como de la diferencia que existe entre los términos de empresa, organización e institución, ya que en su significado existen algunas divergencias que hacen que los conceptos sean finalmente distintos por sus objetivos.

El capítulo dos define al Consultor en Comunicación explicando primero por que y cuándo se necesitan los servicios del mismo, cuál es el proceso de trabajo que existe entre el

Consultor y el Cliente, pero sobre todo trata de responder a nuestro objetivo principal: saber qué conocimientos y habilidades requiere para desarrollar su trabajo.

El siguiente capítulo nos lleva a comprender la función del Director de Comunicación, sus conocimientos y habilidades, además de los diferentes medios de comunicación que puede manejar o crear este profesional.

El capítulo cuatro hablará del Comunicador Ejecutante que, como veremos más adelante, aplica sus conocimientos y habilidades para desarrollar los diferentes medios de comunicación que requiere la empresa.

Los capítulos que se refieren al Consultor, al Director de Comunicación y al Comunicador Ejecutante, explicarán cuáles son los conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos de cada uno de ellos, ya que estos tres puntos constituyen la base que debe tener todo profesional para enfrentarse a un problema, buscar la solución y desarrollar las estrategias necesarias.

Se requiere de Conocimientos Teóricos porque estos son resultados de estudios hechos con anterioridad y que explican a través de un modelo, las formas en que se puede entender una situación. En este caso, los conocimientos teóricos nos permiten entender la Comunicación Organizacional desde diferentes puntos de vista.

Por otro lado, se plantea la necesidad de contar con conocimientos metodológicos. Esto es porque para desarrollar un trabajo o investigación, requerimos de una serie de pasos a seguir, que nos permita desarrollar estrategias para alcanzar nuestro objetivo.

Es decir, requerimos de métodos específicos que nos indiquen cómo buscar la información y de qué manera se pueden organizar los datos obtenidos, para encontrar la solución o explicación de nuestra investigación.

Obviamente que para desarrollar el trabajo del Comunicador Organizacional en sus distintos niveles, es necesario recurrir a diversos instrumentos de investigación, razón por la cual, es importante conocer las diferentes técnicas.

Es decir, las teorías con sus conceptos buscan definir y explicar diversas situaciones, las cuales se representan a través de un modelo, mismo que nos permite entender el por qué hay determinadas reacciones, cómo se pueden resolver conflictos y cuál es la explicación de lo que sucede.

El método entendido como un modo ordenado de proceder o hacer alguna cosa, resulta importante en cualquier profesión, ya que la formación de una metodología significa sistematizar la información, para analizarla, entenderla y aplicar nuevas estrategias. De ahí que sean necesarias las técnicas de investigación, ya que permiten hacer la recopilación de datos.

Así, los profesionales a través de sus conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos podrán realizar sus investigaciones en el campo que cada uno tenga.

De esta forma, la investigación muestra la importancia de la comunicación, pero sobre todo, busca responder a la pregunta de quiénes son los profesionales encargados de la comunicación en las organizaciones, que conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos requieren, y que habilidades son necesarias para su trabajo.

## CAPITULO UNO

### LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

#### 1.1 IMPORTANCIA Y USO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Podríamos citar un sin número de definiciones sobre el concepto de comunicación, para señalar el uso y la importancia que tiene en las organizaciones, pero debemos ir más allá de la idea de que la comunicación consiste únicamente en la transmisión de información, entre dos actores cuando menos.

Se hace necesario entonces señalar diversos enfoques sociológicos que nos ubican dentro de la relación del sistema comunicativo y el sistema social, para introducirnos posteriormente a las organizaciones.

El alemán Niklas Luhmann explica en una frase la importancia que tiene la comunicación en la existencia y desarrollo de nuestro entorno: " Sin comunicación no se pueden generar sistemas sociales " <sup>1</sup>. Esto se puede interpretar en el sentido de que un sistema para ser considerado como tal, requiere que los actores ( Ego y Alter) realicen diversas acciones, las cuales se crean por medio de la comunicación.

La comunicación según Luhmann, es unidad de información, después es notificación, cuando Ego da esa información a Alter, y finalmente es comprensión, en el sentido de que para continuar el proceso, es necesario observar y demostrar que la comunicación anterior fue comprendida.

De esta manera el concepto que tiene Luhmann sobre la comunicación resulta significativo, pues su importancia radica en todo lo que hace posible que un sistema social exista, es decir, la comunicación permite que los actores existan como tales, para realizar acciones comunicativas de información, notificación y comprensión en el nivel cultural, social, político y normativo.

---

<sup>1</sup> Niklas Luhmann . SISTEMAS SOCIALES . Alianza Editorial , Mexico 1991 , p 170

Pero hay que destacar que toda acción dentro del sistema social se constituye por medio de la comunicación, a través de cuando menos dos actores. "Con esto se quiere decir que la autorreferencia en el nivel de los procesos básicos, sólo es posible cuando existen por lo menos dos procesadores de información que pueden referir uno al otro y, por medio de uno y otro, a ellos mismos"<sup>2</sup>. Es aquí en donde se requiere de Ego y Alter, para poder realizar diversas acciones, y donde cada uno hablara de la referencia individual que tengan acerca de algo para entablar comunicación y poder reducir la complejidad que conlleva el interrelacionarse dentro de un sistema.

En las organizaciones obviamente se tienen que dar diversas relaciones entre los actores, y lo que se busca es una integración de comportamientos, tratando de que la autorreferencia de cada individuo (que se manifiesta con los objetivos personales) no lleguen a causar un conflicto interno. De ahí la importancia de la comunicación que se utiliza para modular las acciones de los actores de una manera más organizada, reduciendo la propia complejidad creada por las diferencias entre ellos mismos.

A la comunicación siempre se le utiliza para observar y demostrar que se basa en la comprensión de situaciones contradictorias, buscando una solución. "La comunicación aparece, por lo tanto necesariamente como proceso de diferenciación y la simple comprensión de la complejidad del entorno se convierte en un problema de comunicación que ocupa mucho tiempo"<sup>3</sup>. Es por eso que establecer un programa de comunicación dentro de las organizaciones requiere de entrega por parte de quien se comprometa a realizarlo.

Ahora bien, estas acciones comunicativas basadas en el lenguaje escrito, verbal o no verbal, hacen que la comunicación sea el único medio para convivir en sociedad, para entablar relaciones interpersonales, para crear un mundo de entendimiento común que identifique a los actores, de otros sistemas sociales, creados por diferentes actores.

Lo anterior, lo explica Luhmann con la siguiente afirmación: "la comunicación es la unidad elemental de la autoconstitución, la acción es la unidad elemental de la autoobservación y la autodescripción de los sistemas sociales"<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Niklas Luhmann, Op. Cit. P. 151

<sup>3</sup> Niklas Luhmann, Op. Cit. P. 157

<sup>4</sup> Niklas Luhmann, Op. Cit. P. 186

Aplicando los conceptos de Luhmann y a la realidad social, las organizaciones como sistemas no podrían existir sin comunicación, ya que los actores necesitan transmitir información sobre los objetivos a alcanzar y sobre el desarrollo de sus actividades, por ejemplo, al planear una nueva estrategia de crecimiento en toda una organización, se necesita primero conocer las necesidades primarias de las diferentes áreas y detectar los principales problemas, para ello se hará uso del lenguaje escrito o verbal, después entre los directivos o especialistas, se planeará la forma de llevar a cabo el cambio estructural que se requiere y se aplicará el proyecto.

Con esto podemos darnos cuenta de que la organización como sistema, necesita llevar a cabo un proceso de comunicación, de emisión, transmisión y recepción de información, para que al interior, permita entablar relaciones interpersonales favorables al desarrollo organizacional.

Sin embargo, en el sistema social, ya conformado como tal, surge un nuevo problema cuando los actores se enfrentan a la pregunta de si aceptarían o rechazarían determinada forma de comunicación o de acción. Es aquí donde Luhmann habla de la Teoría de la Doble Contingencia, que tiene su base en la complejidad de los sujetos al unir sus co-movisiones, sus diferentes formas de pensar para actuar dentro o fuera de un sistema, o para que Ego y Alter entren o no en comunicación.

La Doble Contingencia formula la pregunta: „¿Cómo es posible el orden social? Hay que señalar que el orden social es contingente y el comunicar genera orden social.

En este sentido, la complejidad creada por los actores tendrá que buscar en la comunicación una solución. La comunicación nuevamente viene a reenterar su importancia al plantear la posibilidad de que exista un orden negociado entre los actores para reducir, controlar y corregir el mal entendido.

Por ejemplo, al crearse una organización o al cambiar su estructura, orientando sus acciones hacia un determinado rumbo, surgen las preguntas de si los actores que la integran aceptarían la nueva propuesta, y como se debería convencerlos. Luhmann habla de que " es determinante el propio círculo autorreferencial: yo hago lo que tu quieres, si tu haces lo que yo quiero ". Esta frase podría ser utilizada por los miembros de una organización al dirigirse a

<sup>1</sup> Niklas Luhmann, Op. Cit. P. 112

sus superiores, para tratar de presionar o de disminuir el poder de quienes están al frente de la organización. Aquí se tendrá que buscar una mediación, aunque al final de cuentas quien esté al frente tendrá que contestar con la frase: yo no me dejo condicionar por ti, si tu no te dejas condicionar por mí.

Es decir, la comunicación tendrá que buscar finalmente la integración para crear un orden. "Esta integración se puede realizar de dos maneras: ya sea por la restricción, o por la sumisión impuesta o consentida de las voluntades "parciales" de los que participan en la voluntad y en los objetivos del conjunto".<sup>6</sup>

Y aunque la Doble Contingencia no garantiza el equilibrio, sí da la oportunidad para seleccionar lo seleccionable de la información que se dispone, y mantenerla mientras resulta y satisface dentro de un sistema. Esto quiere decir que hay límites temporales que van ocasionar que se formen constantemente nuevas estructuras dentro de lo ya existente, haciendo posible la evolución y el cambio.

Y esto es justamente lo que la comunicación busca en la organización: la evolución, los cambios necesarios dentro del sistema cuando el entorno exige crecer y desarrollarse.

Así pues, con la Teoría de la Doble Contingencia podemos observar que el uso de la comunicación sigue siendo prioritario no solo para expresar necesidades, sino para plantear acuerdos de entendimiento entre los actores, y en las organizaciones esta teoría basada en la complejidad de los sujetos al unir sus cosmovisiones, tendrá que buscar en la comunicación la manera de que el público interno asimile y acepte la forma de trabajar y de convivir que se planeó, después de haber analizado las diferentes necesidades de la organización para alcanzar ciertos objetivos.

"Los constructos de acción colectiva en sus diferentes modalidades constituyen la solución. Mediante ellos, se redefinen los problemas y los campos de interacción se acondicionan o se "organizan" de tal manera que los actores, en la búsqueda de sus intereses específicos, no ponen en peligro los resultados de la empresa colectiva, incluso los mejoran".<sup>7</sup>

De esta manera se crea la reciprocidad de condicionamiento, que se maneja bajo acuerdo y sin perjudicar los fines de la organización, culminando con un rendimiento entre

<sup>6</sup> Crozier Michel, EL ACTOR Y EL SISTEMA, Alianza Editorial, México 1990, p. 19.

<sup>7</sup> Crozier Michel, Op. Cit. P. 19.



superiores y trabajadores, con posibilidad de realizar acciones coordinadas, con orientación normativa, en donde cada actor sabe cual es su función y bajo que condiciones y gratificaciones labora

Por su parte Jürgen Habermas destaca la importancia que tiene la acción comunicativa dentro de la acción social, en donde el habla representa el mayor símbolo de expresión humana. De esta manera, los discursos deben ser reflexivos para lograr que el lenguaje este orientado al entendimiento

Dentro de las organizaciones debe considerarse que el lenguaje utilizado sea el mas apropiado para que en las estrategias comunicativas, los objetivos logren programas de acción concretos y coherentes tanto a nivel interno como externo

Ademas introduce el concepto de "Mundo de Vida" , que "son los mundos socio-culturales de la vida de Antropología Cultural" . Una organización, vista de manera independiente del sistema social, es un Mundo de Vida, pues los actores con su interacción reproducen el mundo socio-cultural creado por la propia identidad de la organización, la cual puede ser objetiva o no, desde diferentes puntos de vista, pero que esta hecha con la eticidad o interpretaciones universales que abarcan las metas organizacionales.

Según Habermas, esta implicación de los actores en el mundo socio-cultural de vida, puede entenderse como una forma de crear competencias individuales que permitan a los sujetos integrarse a la socialización buscada, para crecer en ella, o como una forma de lograr una infraestructura de los propios sistemas de acción

Hay que señalar que Habermas también toca el tema de la moralidad. "El punto de vista moral lo consideramos radicado en la propia estructura de mutuo reconocimiento inscrita en la interacción comunicativa, ya no hay ni puede haber una distinción de principio entre moral privada y moral pública, puede haber alguna distinción a lo sumo en lo tocante al grado de organización y mediación institucional de las interacciones."

Esto viene a confirmar que tanto la comunicación y la interacción son un todo en un sistema u organización, ya que se dan bajo una estructura creada, para alcanzar determinados fines comunicativos o de organización

<sup>2</sup> Habermas Jürgen ., ESCRITOS SOBRE MORALIDAD Y ETICIDAD , Paidós, España 1991 , p 13

<sup>3</sup> Habermas Jürgen ., Op. Cit. p 38

De acuerdo a lo dicho por Habermas, podríamos señalar que la comunicación en las organizaciones viene a ser el punto de partida para crear un "Mundo de Vida", es decir, un sistema con cierta cultura, identidad, objetivos, y un mundo de valores, que distinguirá a sus actores de otras organizaciones con las cuales tendrán que competir a través de su trabajo

Por otra parte Manuel Martín Serrano, señala que "la comunicación por ser una forma de interacción, supone la participación de al menos dos actores. En la situación comunicativa, los Actores ocupan posiciones distintas y en el transcurso del proceso comunicativo, desempeñan funciones diferentes."

Aquí, aunque parece que el autor español toma en cuenta únicamente la integración de dos actores en el proceso comunicativo, él completa su aportación con un modelo dialéctico que incluye varios componentes

1. Actores: sujetos humanos denominados Ego y Alter que producen, distribuyen y consumen información
2. Instrumentos: aparatos biológicos o tecnológicos que se utilizan para transmitir los trabajos expresivos hechos por los actores.
3. Expresiones: empleo de símbolos para sustituir cosas, hechos, sucesos en trabajos expresivos
4. Representaciones: conjunto de datos de referencia proporcionados en la expresión y que tiene algún sentido para los actores.

Estos cuatro elementos que ubican a la comunicación dentro de un proceso pueden observarse en todas las sociedades, en todas las situaciones, aunque con diferentes puntos de referencia, de acuerdo al sistema cultural, social, político y normativo que comprenda cada uno.

Manuel Martín Serrano considera que "la comunicación siempre se efectúa a propósito de algo."<sup>10</sup> En las organizaciones ese algo significa

• Lograr que las actividades laborales de los trabajadores se desarrollen con motivación y entusiasmo, propiciando la participación.

<sup>10</sup> Manuel Martín Serrano , *TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN* , UNAM , México 1991 , p. 13

<sup>11</sup> Manuel Martín Serrano , *Op. Cit.* , p 76

- . Buscar que las relaciones interpersonales sean lo suficientemente fuertes para evitar rumores y desconfianza hacia lo que sucede dentro del ambiente de trabajo, a través de la búsqueda de interacciones comunicativas que permitan desarrollar confianza, identidad de los actores en la organización, cooperación y compromiso para alcanzar objetivos
- . Satisfacer las necesidades primarias del trabajador, es decir, necesidades económicas para subsistir, y necesidades secundarias que abarcan la buena relación de trabajo entre compañeros, y entre jefe y subordinado

En las organizaciones la comunicación se muestra como una tarea que busca organizar a los actores al propio sistema y a los recursos materiales para cumplir el objetivo deseado

Para lograr dicha meta se requiere entonces de alguien que funja como mediador entre lo que se quiere y lo que se tiene que hacer. Es aquí donde surge la importancia de tener a un consultor, a un director de comunicación y a un comunicador ejecutante, para que juntos establezcan con su propia función, las opciones comunicativas que pueden favorecer a una organización para su desarrollo.

Manuel Martín Serrano considera que en la tarea comunicativa también se hace necesario adoptar una metodología, que vaya más allá de las experiencias personales, y que se busque ante todo la razón de ciertos fenómenos que conllevan a que se actúe de determinada manera, esto con el fin de encontrar la razón principal por la que se presenta un problema de desequilibrio, para entenderlo y resolverlo

Finalmente la importancia de la comunicación la destaca Manuel Martín Serrano de la siguiente manera:

- . A nivel biológico como medio para asegurar la supervivencia de las especies, señalándola como mecanismo de dominio sobre el medio y a la vez de adaptación
- . Como referencia al mundo, donde la comunicación aparece como una forma de relacionarse a propósito del mundo por el conocimiento compartido que puede ser transmitido
- . Como la forma de alcanzar objetivos biológicos o sociales, convirtiéndose la comunicación en una tarea comunicativa
- . Como repertorio de funciones, donde la tarea comunicativa tiene gran diversidad

Hasta ahora, hemos podido observar la importancia que tiene la comunicación a nivel social, donde detectamos que las sociedades para subsistir necesitan que los actores se interrelacionen bajo un mismo código, permitiendo con ello el entendimiento y búsqueda de objetivos comunes

Por lo tanto podemos considerar que en las organizaciones, la comunicación es . El medio más eficaz a través del cual se puede crear y difundir una cultura organizacional que incluya valores, normas y objetivos comunes que sean aplicados en el interior de la organización, para reflejarlos al exterior. En este sentido la comunicación buscará que los individuos se adapten a la filosofía creada por la organización, de tal manera que todos tengan una misma identidad, como si fueran una sola familia que hace uso de un mismo lenguaje " La comunicación transforma a la empresa en un terreno familiar implicando y favoreciendo la integración de todos " <sup>12</sup>

Esta práctica comunicativa tiene sin lugar a dudas grandes ventajas, al lograr que los actores tengan ideas de solidaridad en relación al mundo de vida creado en una organización . La comunicación esta presente en la identidad de la organización, que "apunta a reforzar el sentimiento de pertenencia, el reflejo de identificación con la sola mención del nombre de la empresa " <sup>13</sup>

Pascale Weil menciona que

. La comunicación es utilizada para crear consenso entre los miembros de una organización, buscando coherencia y armonía entre las palabras y acciones de la organización. Es decir, la comunicación busca crear unidad entre los individuos tomando en cuenta siempre la cultura y los objetivos a seguir

. La comunicación esta relacionada con la motivación. En este caso, se requiere antes que nada que haya un sentimiento de pertenencia del individuo hacia su empresa, para estimular propuestas que alienen la iniciativa, el compromiso y la integración de todos los actores, para poder alcanzar el éxito deseado explicando al hombre el sentido de su trabajo

<sup>12</sup> Pascale Weil , LA COMUNICACIÓN GLOBAL , Paidós , España 1992 , p 132

<sup>13</sup> Annie Bartoli , COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN , Paidós , Argentina 1992 , p 108

. La comunicacion propicia las relaciones interpersonales necesarias dentro de una organizacion. La comunicacion se encarga de crear y fortalecer las relaciones interpersonales para evitar rumores y desconfianza dentro del ambiente de trabajo con el público interno y externo

. La comunicacion permite que la organizacion visualice el cambio y lo enfrente sin temor a sufrir un grave desequilibrio en su estructura. La organizacion como sistema dinamico siempre esta en constante movimiento, por lo tanto debe fortalecerse en el area comunicativa, la cual propendra innovaciones adaptables y flexibles a la nueva perspectiva de desarrollo

Con lo anterior, podemos decir que la comunicacion es la principal condicion para que pueda sobrevivir un individuo, una organizacion y hasta una nacion entera. Su uso dentro de las organizaciones es inmenso, y representa el factor mas importante que da vida a los actores, al ambiente, a los objetivos planteados en un proyecto de desarrollo, a la cultura, y demas elementos que forman a la organizacion.

Practicamente podemos señalar que "Las organizaciones dependen de la comunicacion para coordinar las actividades de sus miembros, sobre todo cuando el entorno cambia imprevisiblemente"<sup>14</sup>

Por otro lado es importante señalar que si bien la comunicacion puede evitar conflictos, no debe ser considerada como la varita magica que va a solucionar todos los problemas. La virtud de la comunicacion radica en que por lo menos si puede evitar algunos de los conflictos que se presenten en la organizacion durante su desarrollo.

Tal y como lo señala Carlos Fernandez Collado, "en las organizaciones la comunicacion puede estudiarse en terminos de funciones"<sup>15</sup>

**I. Producción** la comunicacion organizacional se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programacion de actividades de los bienes y servicios, se orienta hacia la producción, entendiéndola como cualquier actividad de comunicacion

---

<sup>14</sup> Fernandez Collado Carlos, **LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**, Trillas, Mexico 1991, p. 61

<sup>15</sup> Fernández Collado Carlos, **Op. Cit.**, p. 24

2. **Mantenimiento.** se ocupa de la información y confirma la relación de la persona con el ambiente físico y humano. Trata de unir a los actores, logrando un equilibrio constantemente entre la motivación y el trabajo que desempeñan.

3. **Adaptación:** la comunicación se ocupa de que las organizaciones tengan equilibrio ante los cambios imprevistos.

4. **Dirección:** la comunicación dirige muchas de las actividades y objetivos de la organización para crear y mantener una organización.

## 1.2 DIFERENCIA DE LOS CONCEPTOS: EMPRESA, ORGANIZACIÓN E INSTITUCIÓN.

Siempre al referirnos a la comunicación en las organizaciones, confundimos los términos de empresa, organización e institución para referirnos a un determinado sistema en estudio. Aquí se tratará de diferenciar a los tres términos, señalando las características básicas de cada uno.

### EMPRESA

Según Pascale Weil, la empresa

- . Tiene como principal preocupación la producción
- . Busca su propia identidad a través de una marca
- . Está dirigida únicamente al público consumidor que comprará sus productos
- . Es vista como un "emisor de marca", ya que
- . Está presente en los mercados de productos, es decir, sólo se hace presente a través de lo que hace u ofrece para vender
- . Está presente en el mercado de la comunicación únicamente enviando mensajes sobre sus productos a través de la publicidad
- . Su única política es producir
- . Nunca expresa el espíritu humano que le sostiene, se presenta sólo como ente material, sin una cultura establecida
- . Reserva su información financiera y de políticas
- . No prevé cambios para crecer, pues el exceso desequilibra, al igual que la novedad

- . La comunicación en una empresa se puede observar únicamente con la función del emisor, donde se da la información de jefe a subordinado
- . Su discurso está destinado a vender un producto y se manifiesta en un formato meramente publicitario

Este término definido en cualquier diccionario como sociedad industrial y mercantil, en la actualidad por sus características materiales y nada humanas, no podría sobrevivir ante la complejidad del entorno, que a diario cambia y que refleja la necesidad de atender al ser humano. Además su aislamiento del entorno social, que busca no desequilibrar su estructura, deja a la empresa fuera de competitividad.

### ORGANIZACIÓN

Esta palabra nos remite de inmediato a pensar que se trata de la acción misma de organizar algo, es definida como: "una unidad social rigurosamente coordinada compuesta de dos o mas personas, que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o un conjunto de metas comunes" <sup>16</sup>, pero en la investigación que nos ocupa, la organización tiene como principal preocupación:

- . Estructurar e integrar las actividades materiales y humanas de cada uno de los individuos y de grupo en el sistema creado
- . Busca su propia identidad al interior con sus actores, a través de una cultura, con normas y valores, y al exterior con el medio ambiente, a través de los productos y servicios que toman en cuenta la opinión directa de quienes reciben la retroalimentación
- . La organización está dirigida a todos los públicos que tengan que ver con su función, es decir, se dirige hacia afuera para proyectar lo que es y lo que hace dentro
- . La comunicación va tomada de la mano de la organización no solo para enviar información y recibir respuesta, también la comunicación está presente como acto, objeto y medio, tal y como lo señala Annie Bartoli. Como acto, refiriéndose al acto comunicativo de transmitir información, como objeto, al convertirse la comunicación en un fruto de información y como medio, para motivar y lograr el cambio.

<sup>16</sup> Robbins Stephen, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Prentice-Hall Hispanoamericana, Mexico 1986, p. 5

- . Su política es: estructurar las actividades internas y externas, tanto humanas como materiales.
- . La organización siempre expresa su espíritu humano. Se presenta ante los demás como una organización con su propia cultura.
- . La organización estará al pendiente de los individuos y de los grupos que se formen dentro de la estructura, analizando su comportamiento organizacional y dirigiéndolo, para mejorar las conductas, a través de la motivación.
- . La organización se ocupará de lo que la gente hace y de la manera en que su comportamiento afecta el desempeño de la organización.
- . La organización con la dinámica de grupos buscará la cohesión motivando a los miembros a seguir en el grupo hacia el objetivo planeado.
- . Permite la apertura de comunicación, logrando con ello que los públicos conozcan los objetivos y cultura de dicha estructura.
- . La organización prevé los cambios en el ambiente interno y externo, que le obligará a crecer para no quedarse fuera del contexto social.
- . La comunicación en la organización debe observarse en todos los niveles jerárquicos de la estructura para crear la retroalimentación.
- . Su discurso está destinado a presentarse como una organización que se comunica hacia dentro y hacia afuera con lo que es y lo que hace.

Al tomar en cuenta la comunicación como elemento esencial de la organización, esta se encuentra más relacionada con ella misma, con otras organizaciones y con su propio medio, cosa que la empresa no puede tener, porque no facilita el flujo de mensajes que se dan en la organización.

Así que podemos decir que no existe ninguna semejanza entre el significado que tiene el concepto de empresa con el que tiene la organización. Sin embargo, si podemos dislumbrar todas las diferencias anteriormente mencionadas, concluyendo que la principal radica en los objetivos que tiene cada una, la empresa, la producción y la organización, la comunicación.



## INSTITUCIÓN

Este término podría generar confusión con el significado de la palabra organización, ya que ambas

- . Toman en cuenta la comunicación interna y externa
- . Expresan la lógica que existe entre lo que se dice y lo que se hace
- . Tienen identidad interna y externa (servicio)
- . Tienen su propia cultura
- . La comunicación va de la mano con lo que es organización e institución

Pero Muriel y Rota señalan que "las instituciones existen debido a que responden a las necesidades de la sociedad. Los servicios o satisfacciones que las instituciones proveen a las necesidades sociales, son la razón de la existencia de las mismas"<sup>17</sup>

De esta manera podemos señalar que lo que hace diferente a la institución de la organización es

- . La institución tiene un papel más jurídico que tiene como responsabilidad, atender las exigencias de la comunidad donde se ubica
- . La institución tiene como principal política brindar un servicio al público externo, sin descuidar las demandas del público interno
- . La institución cumple con deberes y obligaciones, donde se desarrolla una mediación entre el entorno social y las necesidades de los agentes que cumplen su cometido dentro de la institución
- . Su ocupación está dirigida sobre todo al público externo, que es quien solicita sus servicios
- . Su discurso es de carácter social, sin la intención de promover un producto como lo hace la empresa
- . Su misión es legítima por la preocupación de dar un buen servicio al público interno y externo

---

<sup>17</sup> Muriel María Luisa y Rota Gilda . COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL: ENFOQUE SOCIAL DE RELACIONES PÚBLICAS . Editorial Andina, Ecuador 1980 , p. 38

**Podemos concluir que la empresa es esencialmente comercial, la organización busca la eficacia laboral a través de la comunicación y que la institución además de comunicativa es social.**

Sin embargo, debemos destacar que tanto en la empresa como en la institución, hay una organización. En la empresa se distingue la organización en el sentido de que existe una estructuración en las actividades humanas y materiales, y porque cuentan con una identidad, aunque quizá no bien definida al interior, pero sí se sabe cual es la coordinación productiva que debe desarrollarse para lograr los objetivos planeados

Sin duda "los dirigentes de las empresas ahora van mas alla de la necesidad de gestionar las actividades financieras y reconocen que la competitividad va ligada a la preparación y eficacia de sus empleados" <sup>18</sup>

Las empresas necesitan urgentemente un cambio y pasar a conformar una organización más flexible, que considere al ser humano como el elemento principal que logra la competitividad

Para lograrlo se requiere de capacitación, y de contribucion no sólo de los directivos, sino de todos los miembros, para encontrar la mejor coordinacion y participacion de equipo

De esta manera podemos señalar que dentro de la empresa y de la institución habrá una organización, por las características que tiene de dar una imagen y flexibilidad a los procesos productivos o institucionales que se desarrollan dentro de cualquier estructura comercial, comunicativa o de servicio.

---

<sup>18</sup> Beer Michael, LA RENOVACIÓN DE LAS EMPRESAS, McGraw Hill, España 1990, p. XII

## CAPITULO DOS

### EL CONSULTOR EN COMUNICACIÓN

Una vez vista la importancia que tiene la comunicación en las organizaciones, debemos adentrarnos a los perfiles profesionales de quienes se encargaran de desarrollar un programa comunicativo. Iniciamos con el actor que analizara las acciones propias de la comunicación dentro de las organizaciones. **El Consultor**

Para definir la identidad del Consultor, se tomara en cuenta su rol dentro de una organización, la importancia que tiene su trabajo y el por que de la necesidad de las empresas para buscar una consultoria, así como las habilidades personales y conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos que requiere para alcanzar sus objetivos.

Se comenzara por definir su identidad. La palabra Consultor nos remite a una persona que da su punto de vista sobre algo. Dentro de la comunicación, el Consultor es considerado como un profesional encargado de identificar y analizar determinados conflictos dentro de una organización, con el fin de encontrar soluciones. A esto hace falta agregar, que el Consultor es un especialista que propiciara un cambio.

Por otro lado hay que destacar que a el Consultor tambien se le llama "agente de cambio", como lo señala Alicia Bravo "los agentes de cambio pueden ser personas que pertenecen a las organizaciones que no necesariamente deben ser un profesional del comportamiento, El Consultor de Procesos de Desarrollo Organizacional si debe ser un especialista de área de las ciencias del comportamiento con estudios mínimos de grado de licenciatura"<sup>1</sup>

Aquí la diferencia entre uno y otro actor es la especialización que tienen, sin embargo ambos abarcan áreas de estudio comunes y habilidades personales necesarias con un sólo objetivo: coadyuvar al proceso de modernización de las organizaciones para que enfrenten el cambio que exige el entorno.

Fernando Achilles, menciona que prefiere utilizar el termino de **agente de Desarrollo Organizacional**, y no el de **agente de cambio**, "porque la palabra cambio, como calificadora

---

<sup>1</sup> Bravo Ramirez Alicia, **DIPLOMADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, INAP, México, p.146.

del papel del agente, parece impregnada de una tendencia contra la estabilidad y la permanencia...<sup>2</sup>

Sin embargo, creo que las organizaciones deben aprender a enfrentarse al cambio, independientemente de que vaya contra la estabilidad y permanencia, pues el cambio, la renovación y la modernización, permite a una organización tener capacidad de competencia al exterior y de sobrevivencia al interior

Milan Kubr señala que "los consultores proporcionan ayuda o aportan capacidad"<sup>3</sup>. Y es esa ayuda, la que define la identidad de el Consultor, pues éste con los conocimientos que tiene, habrá de coadyuvar en las organizaciones para mejorar las prácticas de gestión, así como del desempeño individual y colectivo

Cabe señalar que "los consultores no se contratan para que dirijan una organización o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. Son asesores y no tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos"<sup>4</sup>. El Consultor con sus conocimientos, métodos y técnicas, habrá de ayudar a mejorar o corregir determinadas situaciones, en un trabajo de equipo, donde participaran directivos y empleados

También hay que tomar en cuenta que el Consultor es generalmente un actor externo de la organización, que una vez terminado su trabajo, deja la empresa. Esto tiene como ventaja el que observe y analice de manera más objetiva o imparcial las situaciones que hay que corregir, dando nuevos puntos de vista, aunque a veces se considera que el estar alejado de una organización, puede hacer más largo el diagnóstico de el Consultor. Sin embargo, como se verá más adelante, los trabajos de un Consultor están planeados a largo plazo, por todo el proceso que lleva la realización de una consultoría

Podemos señalar entonces que el Consultor es un actor generalmente ajeno a la organización, que con la colaboración de el cliente, identificará y analizará los posibles conflictos, para encontrar soluciones de corrección o de mejoramiento, propiciando el cambio

El Consultor proporcionará conocimientos, métodos y técnicas para resolver problemas de gestión, organización y comunicación, para ello, el Consultor deberá evaluar

<sup>2</sup> Achilles de Faria Mello, DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UN ENFOQUE INTEGRAL, Limusa, México 1994, p. 102

<sup>3</sup> Kubr Milan, LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS GUÍA PARA LA PROFESIÓN, De Limusa, México 1995, p. 3

<sup>4</sup> Kubr Milan, OP. CIT., p. 5

**cualquier situación, decir lo que realmente ocurre y tratar de adaptar o cambiar las situaciones que están perjudicando a la organización.**

Sin embargo, cabe señalar que el Consultor puede ser también interno, desempeñando las mismas funciones que el externo, solo que en la actualidad muchas de las organizaciones buscan los servicios de un profesional que está en contacto con diferentes empresas pues tiene mayor experiencia.

Fernando Achilles señala que las ventajas de solicitar los servicios de un consultor externo son:

- 1) Tiene mayor experiencia que el consultor interno
- 2) Tiende a tener mayor aceptación para actuar a altos niveles de la empresa
- 3) Puede correr ciertos riesgos de decir o hacer cosas que a veces el consultor interno no debe o no desea correr
- 4) Tiende a ser más objetivo e imparcial frente a la realidad de la empresa
- 5) Posee una perspectiva menos comprometida

Por otro lado debemos agregar que el Consultor externo:

- 6) Tiene flexibilidad en los servicios que ofrece
- 7) Es un experto en proyectos especiales (por la experiencia adquirida en otras organizaciones)
- 8) No es tan costoso como resulta mantener a alguien permanentemente, pues el Consultor externo laborará por un tiempo determinado para llevar a cabo un proceso de consultoría y regresará cuando haya que mejorar o cambiar lo antes planeado

Por otro lado también Fernando Achilles señala las siguientes desventajas:

- 1) Conoce menos los detalles y aspectos informales de la organización
- 2) Conoce superficialmente la cultura y particularidades de las personas o grupos, así como actividades y procedimientos
- 3) No tiene poder formal
- 4) Tiene menos acceso informal a personas y grupos que el Consultor Interno

A estas desventajas podemos agregar:

- 5) Tiene que ganarse la confianza de los individuos, pues la mayoría de las veces creen que esa persona "extraña" causará más problemas

6) Tendrá que hacer entender al consultor interno (si es que existe), que no va a desbancarlo en su labor, sino a trabajar conjuntamente

En cuanto a las ventajas del consultor interno, el autor brasileño señala

- 1) Puede conocer los matices y detalles de la empresa, grupos e individuos que en ella trabajan
- 2) Tiene presencia diaria
- 3) Puede tener fácil acceso a ciertas personas (fuentes de información)
- 4) Puede asegurar el total seguimiento de lo planeado
- 5) Tiene algún poder formal

Desventajas

- 1) Dificultades para actuar a altos niveles de jerarquía superiores a la suya
- 2) Tiende a ser menos aceptado por esa razón
- 3) Tiene menos experiencia que el externo
- 4) Tiene menos libertad para decidir y hacer ciertas cosas, pues hay jerarquías más altas que él

Sin duda, para complementar el trabajo sería prudente contar con un consultor interno como con un externo, para trabajar juntos en el objetivo de la organización

## 2.1 ¿CUANDO NECESITA UNA ORGANIZACIÓN , LOS SERVICIOS DE UN CONSULTOR ?

Son diversas las situaciones que hacen que una empresa se acerque a un consultor. Sin embargo, siempre acuden al profesional cuando tienen que resolver un conflicto, cuando los directivos se dan cuenta de que algo sucede dentro de la organización y que esta afectando ya sea la producción o las relaciones de trabajo "El trabajo del Consultor, comienza cuando una situación determinada se considera insatisfecha y lo susceptible de mejora idealmente termina con una situación en que se ha producido un cambio, que se debe valorar como una mejora " <sup>5</sup>

Es cierto que un Consultor puede ayudar a resolver un conflicto dentro de una organización, sin embargo, su labor puede iniciarse también aun cuando no haya ningún

<sup>5</sup> Kubr Milan , OP. CIT. , P. 6

problema a resolver, es decir, su labor puede ser de prevención (ayudando a mejorar lo ya establecido) De hecho una organización después de haber puesto en marcha una consultoría, debe con el tiempo revisar nuevamente su estrategia para saber si lo practicado hasta ese momento todavía se adapta al ambiente que le rodea

En este caso, los consultores deberán enfrentar a las organizaciones para hacerlas entender que sus servicios no solo deben verse como el último recurso para corregir una situación, sino que con un programa de prevención, se pueden mejorar las relaciones de trabajo y de gestión ya existentes, permitiendo con esto una mayor capacidad de competencia al exterior

De esta manera, las organizaciones deben buscar a un Consultor cuando requieran de conocimientos, metodología y técnicas especiales para corregir alguna situación, aunque idealmente, debe solicitarlo para mejorar lo ya establecido y prevenir cualquier conflicto ante los constantes cambios del sistema que les rodea

## **2.2 OBJETIVOS DEL PROFESIONAL (ACTIVIDADES QUE REALIZA).**

Una vez definido quién es el consultor, haremos de señalar hacia donde dirige sus metas como profesional, y lo que busca al enfrentar un problema dentro de una organización

El papel básico que debe seguirse según Fernando Achilles es:

- 1) "Ayudar a generar datos válidos", en el sentido de recopilar la realidad organizacional para observar cual es la situación que se vive
- 2) "Estimular la decisión consciente, libre y bien formada", para que el cliente tome las decisiones que ayuden a resolver un problema mediante la planeación de acciones
- 3) "Asegurar el compromiso responsable en las acciones decurrentes de la decisión", para que el cliente asuma su responsabilidad ante los cambios que se hayan aceptado
- 4) "Desarrollar los potenciales y recursos del sistema-cliente", para lograr el máximo desarrollo

Estas cuatro funciones de el Consultor nos afirman que el objetivo del profesional, es actuar con un gran sentido analítico para poder planear soluciones al conflicto organizacional,

tomando en cuenta la colaboración que tendrán los clientes al comprometerse a participar en dicho trabajo, y en el que tendrá que participar toda la organización

El Consultor se basa entonces en el principio del cambio y sus objetivos están encaminados a lograr que una organización se modernice para actuar, competir, sobrevivir a las exigencias del entorno y a las necesidades de sus propios miembros

Obviamente los objetivos que siguen los consultores varían de acuerdo a la situación de cada organización. Pero Alicia Bravo hace mención de las funciones más frecuentes que encuentra un Consultor

- 1) Ayudar a los equipos de trabajo a identificar los obstáculos que impiden el logro de las metas institucionales (Diagnostico Organizacional)
- 2) Facilitar la solución de problemas a través del análisis de sus causas y la generación de alternativas de solución
- 3) Promover e intervenir en los cambios que resultan necesarios una vez diagnosticados los problemas
- 4) Promover los instrumentos tecnológicos que faciliten la realización de las acciones de modernización institucional
- 5) Revisar los conceptos y valores que están en juego durante la implementación de los cambios
- 6) Fomentar un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto en el seno de los equipos de trabajo, que facilite la revisión de actitudes y comportamientos
- 7) Sensibilizar al equipo de trabajo para identificar los fenómenos que se dan en su dinámica interna y en su interrelación con otros grupos
- 8) Planear, organizar, coordinar y controlar actividades de desarrollo organizacional
- 9) Estimular, catalizar, facilitar comportamientos y acciones conducentes a lograr los objetivos del Desarrollo Organizacional
- 10) Trazar estrategias y escoger tácticas de Desarrollo Organizacional, sugerir soluciones y orientar acciones
- 11) Dar seguimiento a las acciones concentradas comprometidas para llevar a cabo los cambios.



El Consultor sin duda va a desempeñar diversas funciones dependiendo de los objetivos meta, pero hay que resaltar que también tendrá que hacer comprender al cliente y a toda la organización que el cambio en estructura o comunicación va a significar una formación más sólida en el sistema de trabajo y de convivencia.

Para Milan Kubr pueden ser dos las modalidades de asesoramiento de el Consultor

- 1) La Función de Experto, donde el consultor ayuda al cliente a proporcionar conocimientos técnicos e información para hacer un diagnóstico, emprender un estudio, diseñar un nuevo sistema con capacitación al personal recomendando diversos cambios. (Supiere al cliente que es lo que se debe cambiar)
- 2) La Función de Incentivación, donde el Consultor ayuda a la organización a resolver sus propios problemas dando a conocer los procesos a seguir y las consecuencias que podría haber. Sugiere al cliente como se deben hacer los cambios.

A esto también agrega que el Consultor puede tener como objetivos:

- 1) Dar capacitación y Educación, donde el Consultor ofrece nuevas técnicas de aprendizaje dentro de una organización, de acuerdo a las necesidades de la misma.
- 2) Colaboración en la solución de problemas. La función es de cooperación con el cliente para percibir y conocer los problemas, adoptando una solución. Aquí el Consultor contribuye a aislar y definir las variables reales que repercuten en el problema y la toma de decisiones tiene igualdad con el cliente.
- 3) Identificación de Opciones. Ante el valor de una decisión, el Consultor debe decir las opciones de solución a un conflicto, señalando los riesgos de cada uno. Aquí el Consultor no necesariamente debe tomar una decisión, basta con que señale las opciones existentes.
- 4) Investigar Hechos. El papel de el Consultor puede limitarse a descubrir los hechos, influyendo en el sistema del cliente, eligiendo la fuente de datos, buscando la participación y presentando, tras una investigación, el clima existente en la organización.
- 5) Especializarse en Procesos. El Consultor se concentra principalmente en la dinámica entre personas y grupos que afectan el proceso de solución de problemas y cambio. Se ocupa de promover la capacidad de diagnóstico conjunta del cliente y el Consultor para abordar problemas concretos, con el fin de concentrarse en como se están haciendo las cosas.

6) Estimular a la organización. El Consultor induce al cliente a que adopte decisiones haciéndole preguntas que provocan la reflexión y que pueden ayudar a explicar, rectificar o cambiar una situación.

### **2.3 CARACTERÍSTICAS PERSONALES (HABILIDADES)**

Para desarrollar alguna función, es necesario tener determinadas habilidades que habrán de reflejarse en el trabajo de un profesional. Las habilidades se encierran básicamente en el carácter del individuo, en su forma de ser, de actuar, de decir las cosas y de analizar situaciones para encontrar soluciones. Y ya que el consultor es quien buscará un cambio organizacional, enfrentándose quizá a la resistencia de la gente, este actor deberá contar con ciertas características personales que le permitan alcanzar sus objetivos en favor de una organización.

El psicólogo y consultor en Desarrollo Organizacional, Fernando Achilles cita que son siete las áreas fundamentales que exigen la habilidad especial del consultor, según el NTL (National Training Laboratory) que es uno de los contribuyentes más importantes en la evaluación de Desarrollo Organizacional, (1968-1969).

Área 1. Evaluación de sus motivaciones personales en relación con su "cliente".

Área 2. Habilidad para ayudar al "cliente" a estar consciente de las necesidades de cambio y de los procesos de diagnóstico.

Área 3. Habilidad para actuar junto al "cliente" explorando y desarrollando los recursos latentes en la propia organización.

Área 4. Habilidad para tomar decisiones con la participación de los elementos implícitos en el problema.

Área 5. Habilidad de planear y ejecutar los planes, tomando por control la retroinformación recibida a lo largo de las acciones.

Área 6. Habilidad para evaluar los progresos y fracasos, a lo largo del programa.

Área 7. Habilidad de asegurar continuidad, expansión, apoyo y transferencia de aprendizaje, a lo largo de los programas.

Estas habilidades nos hablan de la efectividad que en conocimientos, de psicología debe tener el Consultor para poder desarrollar un programa dentro de una organización y establecer una buena relación con el cliente. Pero también es necesario considerar las características personales que permitirán al Consultor establecer relaciones productivas con todos los miembros de la organización, independientemente de los cargos que tenga cada uno de ellos. El caso es que el Consultor pueda, con su carácter, penetrar a todos los niveles de la organización, tanto al directivo como al de todos los demás empleados.

Alicia Bravo señala cuatro características personales básicas en el agente de cambio:

- 1) Autoconocimiento: donde el actor debe tener una conciencia realista de su personalidad, sus puntos fuertes y débiles, sus capacidades y limitaciones, sus motivaciones y necesidades personales, dinámica emocional, valores, actitudes y una filosofía de trabajo.
- 2) Competencia Interpersonal: donde destaca la capacidad de relacionarse con los demás, creando un clima de confianza, apertura, respeto, colaboración, ayuda mutua y empatía. Todo ello con el fin de establecer una buena relación con todas las personas.
- 3) Flexibilidad de Acción: que significa la capacidad para representar diferentes papeles, dependiendo de lo que requiera en ese momento la organización.
- 4) Madurez y Estabilidad Emocional: la madurez significa la capacidad de enfrentar con firme compromiso el cambio de una organización, tomando en cuenta el trabajo que implica su desarrollo. La estabilidad emocional se refiere a un adecuado manejo de los sentimientos y emociones.

Obviamente a estas características personales debe agregarse:

- 1) La capacidad de escuchar a la gente y de observar sus acciones, para poder analizar los fenómenos que se presentan dentro del ambiente organizacional y dar soluciones. Así como para identificar a líderes o personales conflictivos.
- 2) La facilidad de palabra para poder relacionarse rápidamente con la gente.
- 3) La capacidad de crear un ambiente de confianza entre los actores, poniendo el ejemplo, al demostrar que el no va a crear más problemas si ellos le confían algo que les molesta de la organización, y que las investigaciones se hacen exclusivamente para beneficio de todos. Se trata de buscar la credibilidad a través del trabajo serio y responsable.

- 4) Tener ética profesional para actuar de acuerdo al bien público, sin presentar intereses opuestos a los de la organización. El consultor debe tener la capacidad de saber hasta donde puede transferir información entre los grupos, para no dañar las relaciones de trabajo.
- 5) **Mente abierta**, capaz de escuchar sugerencias (hay que recordar que para lograr el éxito, es necesario un trabajo donde todos los elementos colaboren, aunque también hay que saber hasta que punto pueden participar en las decisiones que tome el consultor al planear una estrategia.)
- 6) **Facilidad** para motivar y hacer sentir bien a las demás personas, a pesar de los problemas existentes. Para ello es necesario que el consultor sea optimista, sin perder de vista la realidad de las cosas.
- 7) Ser disciplinado en su persona y en su trabajo, para llevar a cabo todos los planes.
- 8) **Capacidad de análisis** para enfrentar con diversas alternativas los conflictos.
- 9) **Hablar y escribir bien**, pues estos serán los dos medios de comunicación que más utilizará para alcanzar lo antes señalado.
- 10) Debe aprender a defender su labor como profesional, y hacer entender a los demás que su trabajo merece el respeto y confiabilidad que cualquier profesión tiene.

Todas estas características y habilidades de el Consultor quedan totalmente conjuntadas en el cuadro de cualidades, citado por Milan Kuber.

#### 1. Capacidad intelectual

- capacidad para aprender rápida y fácilmente.
- capacidad para observar, reunir, seleccionar y evaluar hechos,
- buen juicio,
- capacidad de razonamiento inductivo y deductivo,
- capacidad de sintetizar y generalizar,
- imaginación creativa, pensamiento original

#### 2. Capacidad para entender a otras personas y trabajar con ellas

- respeto de los demás, tolerancia,
- capacidad para prever y evaluar las reacciones humanas;
- facilidad para establecer contactos,
- capacidad para ganarse la confianza y respeto,

- cortesía y buenos modales
3. Capacidad para comunicar, persuadir y motivar
    - capacidad para escuchar,
    - facilidad para expresarse verbalmente y por escrito,
    - capacidad para enseñar y formar a otras personas,
    - capacidad para persuadir y motivar
  4. Madurez intelectual y emotiva
    - estabilidad de comportamiento y de la actitud,
    - independencia para llegar a conclusiones imparciales,
    - capacidad para soportar presiones y vivir con frustraciones e incertidumbres,
    - capacidad para actuar con serenidad y de manera tranquila y objetiva,
    - autocontrol en todas las situaciones,
    - flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevas condiciones.
  5. Energía personal e iniciativa
    - grado adecuado de confianza en sí mismo;
    - ambición sana,
    - espíritu empresarial,
    - valentía, iniciativa y perseverancia en la acción
  6. Ética e integridad
    - deseo sincero de ayudar a los demás,
    - gran honestidad,
    - capacidad para reconocer la limitación de la propia competencia,
    - capacidad para admitir los errores y sacar enseñanzas de los fracasos.
  7. Salud física y mental
    - capacidad para soportar las condiciones concretas de trabajo y de vida de los consultores de empresas

Puede considerarse difícil encontrar a una persona con todas las características mencionadas, sin embargo es importante que la gran mayoría sean cubiertas, aunque indudablemente la práctica será la materia que más enseñará a los consultores a desarrollar en su totalidad estas acciones.

Igualmente pueden tomarse algunos cursos para aprender a escuchar, hablar y escribir mejor, sobre dinámica de grupos para entender a los individuos, y para establecer relaciones interpersonales más productivas

## **2.4 PROCESO DE TRABAJO ENTRE EL CONSULTOR Y EL CLIENTE**

Una vez que la organización solicita los servicios de un consultor, inicia el proceso de trabajo entre ambas partes, de ahí la importancia de crear y mantener una relación eficaz entre el Consultor y el Cliente. "Para tener éxito, los consultores y los clientes tienen que conocer los factores humanos y de otro tipo que influyen en su relación como los errores que se han de evitar en la realización conjunta de la tarea. Deben estar dispuestos a hacer un esfuerzo especial para establecer y mantener una relación que posibilite la intervención eficaz de un profesional independiente."

En este sentido, el cliente debe preguntar todas las dudas que tenga sobre la experiencia de el Consultor hasta quedar convencido de que es la persona que puede ayudarlo a resolver el problema que enfrenta la organización. Por su parte el Consultor deberá convencer al cliente de sus habilidades en la toma de decisiones. Se trata de una exploración mutua donde puede haber desconfianza, incertidumbre e inquietud, sin embargo, tanto el Consultor como el Cliente, deberán establecer "las reglas del juego", hablando con sinceridad y objetividad sobre el objetivo a alcanzar.

Para iniciar el proceso de Consultoría, se hace necesario seguir algunos lineamientos como lo señala Milan Kubr en las fases del proceso de consultoría:

1. Iniciación
  - Primeros contactos con el cliente
  - Diagnóstico preliminar de los problemas
  - Planificación del cometido
  - Propuestas de tareas al cliente
  - Contrato de Consultoría
2. Diagnóstico:
  - Descubrimiento de los hechos
  - Análisis y síntesis de los hechos

---

\* Kubr Milan, OP. CIT., p. 41

#### Examen detallado del problema

- 3. **Planificación** Elaboración de soluciones
- de medidas Evaluación de opciones
- Propuestas al cliente
- Planificación de la aplicación de medidas
- 4. **Aplicación** Contribuir a la aplicación
- Propuestas de ajustes
- Capacitación
- 5. **Terminación** Evaluación
- Informe final
- Establecimiento de compromisos
- Planes de seguimiento
- Retirada

Cabe mencionar que en esta primera fase, que Kubr llama de Interacción, obviamente no se puede realizar un diagnóstico como tal, lo único que se puede obtener en este primer acercamiento con la empresa, es conocer como es la empresa, qué hace, y tal vez, de donde proviene el problema, pero de manera muy general. Es solo en la en la fase de diagnóstico, donde verdaderamente se descubren y analizan los hechos que están afectando.

#### 2.4.1 FASE INICIAL

Para iniciar un trabajo de Consultoría, se requiere de un primer contacto entre el cliente y el Consultor. Este se puede producir de dos maneras

- 1) Cuando el consultor se acerca a una organización para ofrecer sus servicios (para este caso, el profesional deberá contar con alguna información respecto a la organización a la que se está dirigiendo, para convencerlo de que él puede desarrollar una determinada tarea).
- 2) Cuando el cliente se dirige a una o varias asociaciones para pedir los servicios de un consultor, y poder elegir entre varias propuestas, la que más se acerque a la problemática que él observe.

En el primer caso, se tendrá que luchar aún más por convencer al cliente, ya que a veces éste último cree estar seguro de que su organización no requiere de ningún asesoramiento, y que no existe ningún problema, pues el producto o servicio que ofrece cumple con sus objetivos

En ambos casos puede existir la desconfianza hacia el consultor, pues es una persona ajena a la organización. Por ello, la primera reunión debe considerarse, por tanto, como una breve oportunidad para conquistar la confianza del cliente y causarle una impresión favorable”<sup>7</sup>

Esta impresión tendrá que lograrse con las cualidades mínimas que un consultor pueda tener

- 1) Buena presentación
- 2) Seguridad en su profesión y en los servicios que presta y
- 3) Facilidad de palabra

Todo ello con el fin de convencer al cliente que el consultor es una persona confiable, y profesional que puede asesorar a la organización

En este primer contacto, “El consultor debe estimular al cliente a que lleve la voz cantante quiere que el cliente hable de su problema, sus dificultades, esperanzas y expectativas”<sup>8</sup>. Alicia Bravo señala que se deben responder algunas interrogantes en este reconocimiento preliminar

- 1) ¿Cuál es la situación de la organización ?
- 2) ¿Cuales son las expectativas del cliente ? , ¿Qué es lo que quiere obtener ?
- 3) ¿Quién es el cliente ? , ¿ Toda la institución ? , ¿ Un área específica ? , ¿ Un grupo de directivos ? , ¿ El líder de la organización ?

De esta manera, el consultor al escuchar y formular sus propias preguntas acerca de la organización, evalúa las necesidades del cliente.

Por su parte el cliente, sin duda, pedirá referencias al consultor, pero éste debe recordar que algunos trabajos pueden haber tenido carácter confidencial, pero que su curriculum deberá presentar sin revelar datos, la experiencia adquirida

<sup>7</sup> Kubr Milan . OP. CIT. . p 119

<sup>8</sup> Kubr Milan . OP. CIT. . p 120



Después de que ambas partes estén interesadas en iniciar un trabajo, con consentimiento mutuo, es necesario que el consultor realice un Diagnóstico Preliminar de los problemas. Y si este diagnóstico está en competencia, el consultor deberá tener una presentación de aproximadamente 45 días como señala Kubr, quien agrega que dependiendo de el tiempo que lleve hacer ese primer diagnóstico, se deberá cobrar una comisión que debe incluirse en la contratación o aclarar que el costo, si es que se trata de varias propuestas que presentaran diferentes consultores

Este diagnóstico preliminar tiene como objetivo "definir y planificar una misión o proyecto de consultoría". Su amplitud dependerá del problema existente, aunque Kubr señala que podría llevarse entre 4 y 10 días como máximo

Para identificar el problema, el consultor debe primero incluir la reunión e información que proporcione el cliente, y la observación general que hizo en esos primeros contactos Milan Kubr recomienda

- 1) Pasar de lo general a lo particular
- 2) Comparar el pasado de la organización con los recientes planes, con otras organizaciones, y con las normas empleadas
- 3) Dialogar con el cliente para saber cuáles son sus capacidades técnicas y humanas, y cuáles son sus posibilidades de efectuar cambios
- 4) Buscar fuentes de información que hablen sobre la estructura de la organización en cuanto a funciones y distribución del trabajo
- 5) Observación de actividades entre los empleados, entrevistas sencillas que den bastante información
- 6) Realizar reuniones de trabajo, donde la gente que tiene a su cargo alguna función esencial, señale sus problemas

Después de tener diferentes datos, el consultor debe evaluar la información para planificar su tarea y encontrar la estrategia de trabajo. De esta manera el consultor deberá presentar en el plan de trabajo los objetivos a alcanzar, y las actividades a realizar con los respectivos beneficios, los recursos humanos, técnicos, económicos a utilizar. Esta

---

<sup>9</sup> Kubr Milan, OP. C.T.L., p. 123

presentación debe ser bien elaborada ya que hablara del profesionalismo y capacidad de el consultor.

Kubr señala cuatro secciones que pueden dar buena presentación al Diagnóstico Preliminar

- 1) Sección Técnica (donde se describen las conclusiones preliminares del consultor, su evaluación del problema, el método que se propone y el programa de trabajo)
- 2) Sección Relativa al Personal (se indican los nombres y las características del personal que realizara la tarea)
- 3) Sección Relativa a los Antecedentes de el Consultor ( Se describe la experiencia de el profesional)
- 4) Sección Financiera (el costo de servicios, los posibles gastos, honorarios etc )

Este diagnóstico preliminar será el inicio de una contratación en caso de aceptarse, o bien el consultor puede cambiar algunas cosas de su plan de trabajo si el cliente lo sugiere, y si va de acuerdo al criterio de el consultor, es decir puede demostrar flexibilidad ante las conclusiones presentadas, siempre y cuando no se afecte el objetivo que el consultor observo como esencial

Para iniciar una contratación, puede darse según Kubr con

- 1) Un acuerdo verbal que el cliente otorga después de haber examinado la propuesta del consultor
- 2) Carta de acuerdo que es una especie de informe, donde el cliente comunica al consultor que acepta el plan de el consultor, o donde el consultor acepta según el caso, a realizar lo que el cliente pretende
- 3) Contrato escrito. Puede llevar diferentes aspectos, de acuerdo a la forma en que se vaya a trabajar

Según Alicia Bravo, el contrato debe abarcar dos aspectos

- 1) Contrato Psicológico en el cual se tratan las condiciones generales y se establecen las reglas a seguir en el proceso de trabajo, dejando claro que el consultor trabaja con el cliente y no para el cliente

2) **Contrato Especifico** donde se incluyen objetivos, plan de acción, etapas de trabajo, metodología, técnicas, carga de trabajo de el consultor y el cliente, tiempo y costos, equipo que participará, etc

Por su parte Milan Kubr sintetiza en 13 puntos, los aspectos incluidos en un contrato:

- 1) Las partes contratantes (el consultor y el cliente)
- 2) Alcance del cometido (objetivos, descripción del trabajo, fecha de iniciación, calendario, volumen de trabajo)
- 3) Productos del trabajo e informes (documentación e informes que se han de entregar al cliente)
- 4) Aportaciones del consultor y el cliente (tiempo de expertos y del personal y otras aportaciones)
- 5) Honorarios y gastos (honorarios que se han de facturar, gastos que se han de reembolsar al consultor)
- 6) Procedimiento de facturación y pago
- 7) Responsabilidades profesionales (tratamiento de la información confidencial, evitación de conflictos de intereses y otros aspectos que resulten apropiados)
- 8) Derechos de autor (que amparan los productos de trabajo del consultor durante la realización de su tarea)
- 9) Responsabilidad (la responsabilidad del consultor por daños causados al cliente, limitación de la responsabilidad)
- 10) Empleo de subcontratistas (por el consultor)
- 11) Terminación o revisión (cada parte ha de sugerir cuando y cómo)
- 12) Arbitraje (jurisdicción, procedimiento para la solución de controversias)
- 13) Firmas y fechas

Sea cual sea la forma del contrato y los elementos que contengan, este deberá cubrir todas las necesidades tanto del cliente como del consultor, dejando en claro la forma en que se podría anular el contrato

## 2.4.2 DIAGNÓSTICO

Después de la etapa inicial y del diagnóstico preliminar, el Consultor necesitará ir a fondo en las investigaciones para alcanzar y cubrir la demanda del cliente, pasando así a la segunda etapa "El objetivo del diagnóstico es examinar el problema que afronta el cliente de manera detallada y a fondo, poner al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema, y preparar toda la información necesaria para adoptar una decisión sobre como orientar el trabajo encaminado a la solución del problema " <sup>19</sup>

Obviamente para realizar este diagnóstico, se tendrán que tomar en cuenta las relaciones existentes entre el problema y los objetivos, encontrar la falla y la principal causa, para mejorar la situación

Para Milan Kubr, el Consultor debe plantear un marco conceptual claro, definiendo

- 1) El problema
- 2) Las causas del problema
- 3) Otras relaciones importantes.
- 4) La capacidad del cliente para resolver el problema
- 5) La dirección de las medidas futuras

A esto debemos agregar

- 6) Establecer los objetivos
- 7) Tratar de que los miembros de la organización sean participe

El problema se identificara con cinco características

- 1) Sustancia o identidad Describiendo el problema, señalando cómo es
- 2) Ubicación física y en la organización Mencionando en qué departamento se encuentra el problema y cual es su extensión
- 3) Tendencia del problema ¿A que grupos de personas afecta?
- 4) Magnitud absoluta y relativa ¿Que importancia tiene? ¿De que modo afecta y que beneficios tiene su solución?
- 5) Perspectiva cronologica ¿Desde cuando está el problema? ¿Con qué frecuencia aparece? ¿Cuál es su tendencia?

---

<sup>19</sup> Kubr Milan , OP. CIT. , p 143

En el diagnóstico también hay que observar que las causas del problema pueden identificarse si se hacen algunas hipótesis preliminares. Aunque también hay que tomar en cuenta si al resolver un problema, no se genera uno más, y si el cliente tiene la capacidad económica, técnica y humana para plantear diversas soluciones al conflicto organizacional.

Todo esto requeriría primero una recolección de datos, de la cual los miembros de la organización deben tener conocimiento, pues serán ellos los que proporcionarán la información necesaria para comenzar a definir los hechos.

Esta recopilación de datos podrá lograrse con diferentes técnicas, dependiendo del problema existente. Así el consultor sabrá en qué tiempo debe realizarse esta tarea, qué tan detallada debe ser y de qué manera se deben organizar para llegar a una conclusión.

Los métodos a utilizar en el diagnóstico para la recolección de información varían. Los más comunes son: la observación, los cuestionarios, las entrevistas, los informes especiales presentados por los directivos sobre sus principales problemáticas, las reuniones para recopilar datos, etc.

El siguiente paso será el análisis de toda la información, para saber que se puede hacer. Para ello, primero se habrá de clasificar la información y verificar si existe relación específica entre diversos factores, determinando su origen y las causas que lo originaron para después pensar en estos datos como una solución a futuro.

También puede utilizarse la comparación de datos para hacer una evaluación global que puede sintetizarse para vincular la aplicación de soluciones.

Obviamente de este diagnóstico, debe presentarse al cliente un informe que debe incluir todos los criterios tomados en cuenta para la organización, como señala Alicia Bravo:

- 1) El reconocimiento del desarrollo que ha tomado la organización
- 2) La relación existente entre la institución y el medio ambiente
- 3) Información organizada
- 4) Descripción de situaciones analizadas
- 5) El tiempo que se requiere para encontrar soluciones

### 2.4.3 PLANIFICACIÓN DE MEDIDAS

En esta tercera fase se incluyen las posibles soluciones al conflicto con fundamentos claros que convengan al cliente "El objetivo consiste en descubrir todas las soluciones interesantes y factibles, y someterlas a una evaluación preliminar antes de iniciar un trabajo de diseño y planificación detallada sobre una propuesta " <sup>11</sup>

Aquí tanto el cliente como el consultor pueden en conjunto encontrar la mejor solución. Pero habrán de tomarse en cuenta como señala Kubr

- 1) ¿Qué se debe conseguir con las nuevas disposiciones?
- 2) ¿En que diferirá la nueva situación de la presente?
- 3) ¿Es probable que los efectos sean duraderos?
- 4) ¿Que dificultades surgran?
- 5) ¿Quién se vera afectado?
- 6) ¿Cuál es el mejor momento para realizar los cambios?

De ahí que se tenga que seleccionar y planificar bien el trabajo de aplicación de medidas. Todo ello puede realizarse entre el consultor y el cliente, y decidir juntos la mejor forma de aplicar el cambio que requiere la organización

### 2.4.4 APLICACIÓN

En esta fase el consultor puede requerir de otros profesionales que le ayuden a desarrollar y aplicar las medidas planeadas. El consultor puede incluso supervisar el siguiente trabajo, que será tal vez un poco más técnico si es que se tienen que desarrollar algunos medios de comunicación o de información. Sin embargo, debe estar muy al pendiente de lo que suceda, señalando los pasos a seguir, delimitando responsabilidades, marcando el ritmo de trabajo y de tiempo de la aplicación, sobre todo, tomando en cuenta que debe ser flexible ante cualquier eventualidad que se presente

Para ello, el consultor puede capacitar al personal de la organización en la aplicación de soluciones para lograr una mayor cooperación, es decir, "Se debe crear un ambiente de

---

<sup>11</sup> Kubr Milan, OP. CIT. , p 181

confianza que permita que los miembros de un grupo aprendan a resolver problemas específicos, a crear oportunidades de desarrollo y simultáneamente comprendan los procesos que ocurren en el seno de los equipos de trabajo”<sup>12</sup>

#### **2.4.5 TERMINACIÓN**

En esta última etapa propuesta por Kubr, el Consultor debe saber en qué momento ha terminado su labor, aunque puede seguir un contacto con el cliente para dar un seguimiento, sin embargo, es necesario hacer ver a la organización que se han logrado los objetivos planeados, de ahí que se tenga que hacer una evaluación conjunta y revisar los beneficios que se han logrado con los diferentes cambios puesto en marcha

La evaluación puede hacerse por las nuevas capacidades adquiridas por el personal de la organización para reconocer los problemas y tratar de solucionarlos, por los nuevos sistemas de comportamiento que se logren al interior, por los rendimientos logrados después de la labor hecha por el Consultor, etc

Esto también habrá que presentarse en un informe detallado, en el cual el cliente pueda visualizar los cambios que observará en su organización

### **2.5 EL CONSULTOR EN COMUNICACIÓN**

Ahora desde el punto de vista de los profesionales de consultoría en comunicación, presentaremos una idea de los conocimientos y habilidades que debe tener un consultor en comunicación, tomando en cuenta que no existe un parámetro general que deba aplicarse a todas las organizaciones, ya que estas son diferentes en su estructura y ambiente.

---

<sup>12</sup> Bravo Ramírez Alicia . OP. CIT. , p. 42

## 2.5.1 ¿QUIEN ES EL CONSULTOR EN COMUNICACIÓN?

El consultor en comunicación es un profesional de la materia que tiene por objetivo asesorar a una organización para alcanzar los niveles óptimos de productividad, con base en los procesos básicos de comunicación humana.

El consultor en comunicación es un agente externo que llega a la organización para analizar la problemática existente entre los integrantes de la misma, ayudando a desarrollar los planes, estrategias y programas de comunicación eficientes con el fin de propiciar, establecer y dar mantenimiento a la vinculación entre todos aquellos protagonistas de la actividad organizacional, esto es, tanto los actores internos como externos.

Este profesional puede trabajar de manera independiente o a través de una firma de consultoría, la cual puede operar de dos formas. Una de ellas es prestando únicamente los servicios de asesoría, donde el consultor da un consejo externo a una empresa que quizá no tiene la suficiente infraestructura, sin que tenga una intervención mayor. La otra a través de las llamadas Full Service Agency, Agencias de Servicio Completo, que cuentan no solo con el apoyo o asesoría de un consultor, sino con distintos comunicadores, que a través de sus conocimientos, pueden realizar las actividades de un departamento de comunicación. Es decir, en estas agencias existe personal capacitado para crear una cultura organizacional, otro departamento para la creación exclusiva de medios de comunicación, uno más para manejar las Relaciones Públicas, etc.

El consultor en comunicación tendrá que resolver concretamente todas aquellas situaciones que tengan que ver con

- 1) Cómo se da la comunicación
- 2) Cómo se concibe
- 3) Cómo se maneja la información y la comunicación
- 4) Cómo se crean los flujos de comunicación e información
- 5) Evaluar la eficacia de los llamados medios de comunicación
- 6) Cómo se alimenta la organización
- 7) Cómo está estructurada la organización y de qué manera se coordinan las labores dentro de un ambiente de trabajo



- 8) Si una empresa tiene una imagen sólida
- 9) Si cuenta con una cultura propia
- 10) Diseñar y normar la comunicación de una empresa para que sirva al plan estratégico global
- 11) Evaluar el ambiente comunicativo

## **2.6 HABILIDADES DEL CONSULTOR EN COMUNICACIÓN**

Para iniciar una consultoría en comunicación, debe existir la voluntad o disponibilidad de la empresa para llevar a cabo un trabajo, y a partir de ahí, se inicia una labor de análisis y creación conjunta, en donde el consultor en comunicación habrá de hacer uso de sus habilidades para desarrollar un buen trabajo.

Las principales habilidades del consultor en comunicación son:

- 1) Ser un buen comunicador. Lo primero es tener habilidad de expresión oral y escrita.
- 2) Tener capacidad empática, es decir, saber ponerse en el lugar del otro, o ponerse en el lugar de su interlocutor para entenderlo.
- 3) Comportarse como un ejecutivo y saber comprometerse a desarrollar un trabajo serio.
- 4) Contar con una habilidad persuasiva y de relaciones humanas.
- 5) Facilidad de analizar, sintetizar y dar sentido a las cosas.
- 6) Poseer un juicio crítico, que le permita saber lo que está haciendo y lo que ello implica.
- 7) Ser objetivo y prudente al recabar, analizar y manejar la información de sus interlocutores.
- 8) Tener un pensamiento estratégico, ya que la comunicación puede participar en forma efectiva en el diseño de estrategias organizacionales. Es decir, el consultor no solamente analiza, elabora y difunde mensajes, sino que participa en la estrategia global de una empresa para alcanzar sus objetivos.
- 9) Capacidad de escuchar a la gente y observar sus acciones para analizar lo que sucede dentro del ambiente organizacional y proponer soluciones.
- 10) Ética e integridad. Es decir, tener la convicción de ayudar a los demás.

Pero, sobre todo, el consultor en comunicación debe estar seguro de que su labor no es de convencer a un director de la importancia que tiene la comunicación en su organización,

sino de demostrarle cuánto le cuesta su mala comunicación o cuánto se puede ahorrar teniendo una comunicación adecuada.

## 2.7 CONOCIMIENTOS TEÓRICOS DEL CONSULTOR EN COMUNICACIÓN

El consultor en comunicación, como cualquier profesional, debe ser un experto en su área para acercarse a una organización con todo el instrumental conceptual, metodológico y técnico necesario, mismo que se apoyará en la experiencia adquirida en su desarrollo como consultor.

De acuerdo al punto de vista de los profesionales entrevistados, son tres las bases que debe tener un comunicador para poder llevar a cabo su trabajo como consultor en comunicación

- 1) Una Licenciatura en Comunicación. Este periodo es lo esencial, pues con ello se logrará entender la importancia y función que tiene la comunicación en las organizaciones, reconociendo que un egresado de la carrera no debe ser solamente un elaborador y difusor de mensajes, sino que también debe actuar como un estratega del negocio, ya que su labor le permitirá participar en las tácticas organizacionales internas y externas.
- 2) Amplia experiencia en el ámbito organizacional. Los consultores entrevistados señalaron que ningún profesional puede llegar a ser un consultor en comunicación, si antes no obtuvo experiencia como asesor o director de comunicación de diversas organizaciones.
- 3) Una Maestría en Comunicación Organizacional o Institucional. Con ello el profesional podrá adentrarse más, a los conocimientos que pueden ayudar a resolver los problemas de una organización.

Carlos Bonilla indicó en el Segundo Simposium de Comunicación de la ENEP Acatlán, realizado en 1995, que todo consultor en comunicación se hace con la experiencia adquirida en la solución de problemas de comunicación y de relaciones públicas, "no vamos a poder ser consejeros de un director general, de una gran empresa, o de un área gubernamental, si no tenemos la experiencia". De ahí que Bonilla recomiende a un egresado acercarse a una agencia de consultoría, para conocer de cerca los problemas que debe resolver una

organización, primero realizando actividades técnicas de comunicación, después como colaborador de un consultor y finalmente como el profesional en consultoría.

Por otro lado Fernando Arvizu y Abraham Nosnik sugieren que lo primero que debe experimentar un profesional es la dirección de un departamento interno de comunicación. Arvizú comenta "Para ser consultor se requiere experiencia, y es algo que sólo el tiempo y la actividad lo da, y esto es sumamente importante, además de los conocimientos teóricos. Quizá no sólo se requieran diez años de experiencia, quizá sean más, y con un trabajo en diferentes organizaciones, y que sería lo mejor porque de esa manera se conocen diferentes formas de trabajo".

Lo importante es que el profesional aprenda haciendo las cosas, apegado quizá por un tiempo a alguien, observado el desarrollo del consultor. Para ello Fernando Mendoza destaca que para iniciarse como consultor hay que tomar en cuenta que "no es una cuestión de voluntad, pero si de esforzarse por hacer un trabajo serio".

Estos tres puntos mencionados son sólo la base que forman a un consultor en comunicación. Ahora señalaremos los conocimientos que debe manejar el profesional de acuerdo a lo señalado por los consultores entrevistados.

## 2.7.1 TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN

Para entender a una organización, el consultor en comunicación debe estudiar los actos expresivos de los comportamientos comunicativos de aquellos actores que orientan su esfuerzo a controlar, mediante la información el intercambio energético en el sistema.

"La Teoría de la Comunicación está interesada en explicar como el ser vivo controla su entorno mediante el recurso de la información"<sup>13</sup>. Es por ello que es importante que el consultor conozca los mecanismos comunicativos que existen en una organización para observar los comportamientos organizacionales, ya que la propia experiencia en el área de comunicación hará que el profesional sepa trabajar desde una perspectiva metodológica que le permita comprender el origen y solución de conflictos.

<sup>13</sup> Serrano Manuel Martín, *TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN*, UNAM, México 1991, p. 66

Sobre la Teoría de la Comunicación basta estudiar, analizar y entender sus componentes que son:

- 1) Existencia de actores: Ego y Alter
- 2) Medium de comunicación sistema tecnológico
- 3) Mediadores del proceso de producción del producto comunicativo: organizaciones académicas, profesionales y comerciales
- 4) Sustancias expresivas, es decir la materia prima de la comunicación
- 5) Representaciones comunicativas
- 6) La relación existente entre el actor y su cultura
- 7) Entender el propósito de la comunicación

## 2.7.2 TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Para poder identificar las diferentes estructuras que pueden existir dentro de una empresa, es importante que el consultor en comunicación conozca los múltiples enfoques que hay sobre las organizaciones

Primero deberá tener claro que el sentido de organizar, radica en la misión de estructurar con objetivos y metas las funciones de una empresa, tomando en cuenta todos los niveles existentes, tratando de integrar el trabajo y las relaciones humanas

El consultor en comunicación debe conocer los diferentes enfoques que hay sobre la organización como

- 1) Escuela Clásica o Taylorismo: que tiene como principio tradicional la división del trabajo manejada por F. Taylor y H. Fayol, en donde la comunicación sólo era concebida como información operativa y formal. En esta teoría clásica de la organización se habla exclusivamente de la estructura de las organizaciones evitando los cambios, después de que se ha hecho la especificación al individuo sobre su labor específica.
- 2) Enfoque Behaviorista: se tiene más consideración a los empleados, se introducen algunos cambios capaces de romper la rutina, donde se habla de la influencia del liderazgo y la vida grupal en el trabajo individual. Además sobre la jerarquización de las necesidades humanas de Maslow.

3) **Enfoque Sociológico** se entiende a la organización como sistema social abierto con interacciones no sólo al interior, sino también alrededor de un entorno que está en constante cambio.

4) **Escuela Gerencial:** plantea " que las estructuras no corresponden solamente a una división técnica (Taylorismo) o social (Relaciones Humanas), sino que deben tenerse en cuenta aspectos concernientes a la información y a la decisión"<sup>14</sup>. Esto quiere decir que esta corriente planea sus estrategias a través de la administración por objetivos.

Cabe señalar que de todas las Teorías de Organización, el consultor en comunicación debe reconocer en su trabajo:

- 1) La forma en que está estructurada la organización (jerarquías)
- 2) La manera en que se desarrollan los objetivos
- 3) Características del personal y de los puestos de trabajo
- 4) Como se manejan las relaciones de poder
- 5) Los factores de satisfacción en el trabajo
- 6) Las relaciones interpersonales
- 7) La forma en que se comunica toda la organización
- 8) La cultura interna y externa

Todo ello con el fin de conocer a fondo la manera en que está estructurada una organización, para planear estrategias de cambio.

### **2.7.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El Desarrollo Organizacional (DO) como un proceso de mejora en el comportamiento humano en los grupos de trabajo, ayudará al consultor en comunicación a cambiar el sentido de una organización en cuanto a sus creencias, valores, procedimientos, actitudes y estructura.

De este tema es necesario conocer la *Consultoría de Procesos* que es "Una estrategia programada a corto, mediano y largo plazo, que mediante la aplicación de las Ciencias de la Conducta a la Administración, y a través de un conjunto de actividades llevadas a cabo por un consultor tiende a ayudar a los directivos a percibir, comprender y actuar sobre los procesos

<sup>14</sup> Bartoli Aunue, **COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN**, Paidós, México 1992, p. 41

que ocurren en sus organizaciones, con el objeto de facilitar su modernización, institucionalizar los procesos de cambio y desarrollar su capacidad de auto-renovación permanente".<sup>15</sup>

En este sentido, el consultor en comunicación tendrá en la Consultoría de Procesos de D O un estudio interdisciplinario para resolver problemas dentro de la organización, razón por la cual debe ser un experto al diagnosticar lo que sucede en la empresa

El diagnóstico como un método de la Consultoría de Procesos debe considerar

- 1) La historia de la organización y prever su futuro
- 2) Relacionar a la organización con su entorno
- 3) Todo diagnóstico debe contar con información organizada sobre los subsistemas que integran la organización
- 4) Contemplar la cultura existente

Este diagnóstico debe realizarse con un plan estratégico que permita aumentar la eficiencia y salud de la organización. Después de haber captado la problemática se deben planear las intervenciones, implementar acciones, hacer una evaluación y seguimiento para terminar con la Consultoría de Procesos.

Las técnicas a utilizarse son las de investigación, con las cuales se busca detectar y resolver las deficiencias. Entre ellas Carlos Colunga menciona

- 1) Análisis de funciones
- 2) Análisis de puestos
- 3) Las auditorías de procesos de grupos
- 4) El diseño de organigramas
- 5) Los manuales de la organización
- 6) Estudios de costos
- 7) Inventarios de habilidades, personal
- 8) Evaluaciones de eficiencia
- 9) Los sistemas integrados de información de personal
- 10) Las auditorías de recursos humanos
- 11) Dinámica de grupos

---

<sup>15</sup> Bravo Ramirez Alicia, OP, CIT., p. 26

12) Ejercicios vivenciales

13) Ejercicios de sensibilización

14) Juntas de confrontación

Todo ello para cumplir el objetivo de la comunicación en las organizaciones, pero lo importante es "que las personas digan lo que piensan y lo que sienten, mediante una comunicación abierta, basada en la mutua confianza entre los miembros de la organización"<sup>16</sup>

#### 2.7.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Ya que toda organización tiene una cultura, el consultor en comunicación debe saber cómo fortalecer o cambiar las creencias y valores de todos los miembros que trabajan por un mismo objetivo en una empresa.

Para crear una Cultura Organizacional, es necesario que el consultor en comunicación implemente valores y creencias acordes a las metas de la organización. Según Horacio Andrade Rodríguez estos dos elementos comprenden los siguientes aspectos que deben tomarse en cuenta:

- 1) Conceptual-Simbólico que incluye la filosofía organizacional, misión, estrategias básicas, objetivos, prioridades, programas.
- 2) Conductuales: comprende el lenguaje, el comportamiento no verbal, diferentes formas de interacción.
- 3) Estructurales: incluye las políticas y procedimientos, normas, sistema de status, la estructura del poder (liderazgo formal e informal).
- 4) Materiales: que habla sobre la tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo en general.

Al tomar en cuenta estos cuatro aspectos, el consultor en comunicación podrá crear una cultura organizacional fuerte que permita una buena imagen al interior y exterior y como señala Fernández Collado "es casi seguro que la organización tendrá como consecuencia una comunicación de contexto alto".

La mejor manera de crear la cultura organizacional en los cuatro aspectos de valores y creencias, es analizando cada uno de ellos, a través de la observación, la encuesta, y la

---

<sup>16</sup> Colunga Carlos, *MODELOS ADMINISTRATIVOS*, Panorama, México 1995, p. 88

entrevista. Con ello, se podrá dar una imagen al exterior, teniendo completamente integrado al interior a todos los empleados.

### **2.7.5 CLIMA ORGANIZACIONAL.**

El consultor en comunicación deberá evaluar el ambiente comunicativo de la organización y crear un nuevo proceso, de ser necesario, en un ambiente de cooperación. Es decir, el consultor en comunicación tendrá que tomar en cuenta para detectar el clima organizacional

- 1) Estructura de la organización
- 2) Niveles de credibilidad y confianza entre los miembros de la organización en cuanto a los objetivos de trabajo y satisfacciones personales
- 3) Grado de aceptación o rechazo de mensajes
- 4) Calidad de información
- 5) Si existe colaboración o rechazo de los actores
- 6) Normas y reglas existentes
- 7) Si existe Cultura Organizacional
- 8) Recompensas y satisfacciones.

El método para analizar cada una de estas situaciones deberá ser elaborado por el consultor en base a los que realmente le interesa saber. Fernando Mendoza comentó que los pasos a seguir en un diagnóstico de Clima Organizacional "sería en todo caso elaborar algunas hipótesis, buscar una variable e investigarla, haciéndolo de manera estadística con encuestas, o con entrevistas abiertas o sesiones de grupo".

En síntesis lo que un consultor en comunicación debe hacer es:

- 1) Saber lo que se quiere encontrar de un clima organizacional
- 2) Buscar la técnica que brinde la información que se requiere
- 3) Analizar los resultados para tomar acciones

(Esto se amplía en el tema de Conocimientos Metodológicos y Técnicos del consultor en comunicación, donde hablaremos de diversos problemas que afectan a un clima organizacional y la forma en que se pueden solucionar )



Cabe señalar que para que un clima organizacional sea exitoso deberá responder positivamente a cómo la gente se siente dentro de su trabajo y cómo fluye la información para que tengan buena comunicación entre ellos

### **2.7.6 REDES DE COMUNICACIÓN**

Para que una organización tenga un proceso de información adecuado, es necesario que los canales y redes de comunicación estén planeados de una manera funcional. La labor del consultor en comunicación será conocer el uso y eficacia de las redes de comunicación, para ello deberá

- 1) Indagar sobre el tipo de comunicación existente en la organización
- 2) Identificar como se da el flujo comunicativo
- 3) Conocer las formas de retroalimentación
- 4) Reconocer los mensajes conflictivos
- 5) Medir la eficacia de los mensajes

El consultor en comunicación después de analizar las redes y flujos de información, podrá planear los métodos y técnicas de cambio. Fernando Mendoza recomienda hacer un análisis de redes que puede ser a través del llamado "mensaje crítico" que consiste en analizar como ha fluído la información en el pasado, con el fin de encontrar el origen del problema, y de que la gente diga cual es la fuente de información que prefiere o le resulta más favorable. De ahí que se pueda saber cuales son los patrones de comunicación que pueden hacer más efectiva a una organización

### **2.8 CONOCIMIENTOS METODOLÓGICOS Y TÉCNICOS DEL CONSULTOR EN COMUNICACIÓN**

Los consultores en comunicación entrevistados coincidieron en señalar que para realizar su trabajo, no existe una metodología específica a seguir. Sin embargo se debe manejar el método de investigación, ya que lo más importante, según Fernando Mendoza, es

buscar la información que permita al consultor entender lo que está pasando en la organización

En general los consultores en comunicación señalaron que para crear una metodología es necesario

- 1) Ser perceptivo
- 2) Observar todo lo que sucede en la organización
- 3) Buscar la información que explique el por qué de ciertas acciones o comportamientos dentro de la organización
- 4) Realizar hipótesis
- 5) Manejar métodos y técnicas de investigación
- 6) Analizar toda la información que se recabe
- 7) Utilizar las técnicas más usuales para hacer sondeos cuestionarios y encuestas para planear una propuesta o proyecto de comunicación

Esto quiere decir que lo básico en cuanto a metodología y técnicas de consultoría en comunicación sigue siendo la *investigación social*. Y sobre este tipo de investigación Luis Albarrán nos señala en el libro de La Comunicación en las Organizaciones, cuales deben ser los pasos a seguir

- 1) Buscar el propósito de la investigación para identificar el uso que se le va a dar a la información, es decir, que decisiones se van a tomar con relación a la comunicación

En este punto es importante la participación tanto del cliente como del consultor, ya que debe quedar completamente definido el propósito de la investigación que puede ser mejorar la comunicación, incrementar la productividad, dar a conocer a los miembros de la organización los procedimientos para trabajar, o la nueva estructura de la organización, etc.

Para definir un objetivo Albarrán señala

- a) A través de una entrevista con el cliente, identificar las áreas de decisión del mismo
  - b) Analizar las decisiones concretas que se quieren tomar a partir de la investigación
- 2) Definir las necesidades de información (objetivos de la investigación) En este punto el cliente y el consultor en comunicación deben tener claro que tipo de información va a obtener de un estudio. Es decir, los mismos objetivos planteados como preguntas, deben ser

contestadas con el estudio que se va a realizar, tomando en cuenta la necesidad que existe por conocer lo que está sucediendo o la forma en que se debe plantear algo nuevo

Albarrán señala que "muchas veces las investigaciones en comunicación organizacional fracasan debido a que después de una breve clasificación del propósito se pasa directamente a la técnica, sin establecer los objetivos de estudio" <sup>17</sup>

3) Articular los conceptos (Modelos Conceptuales), para definir los términos de la investigación e indicar cómo se relacionan los conceptos entre sí. Aquí también van incluidas las hipótesis del consultor. Este punto es muy importante, ya que con él se puede iniciar la toma de decisiones respecto al problema.

Albarrán señala tres modelos conceptuales:

a) Modelo Estimulo-Respuesta: donde toda acción o problema tiene una causa de origen. Este modelo debe indicar cómo se van a medir los conceptos (operacionalización). Por ejemplo, ver que tan efectiva ha sido la comunicación entre los empleados, quienes nos dirán si es buena, muy buena, regular, mala o muy mala.

También el modelo debe indicar de una manera más clara, la hipótesis del consultor en comunicación en cuanto a la problemática y su posible causa.

b) Modelo de Variable Interviniente: donde no solamente se hace énfasis en la causa, y la forma en que responde el receptor, sino que también toma en cuenta las predisposiciones del receptor en cuanto a sus actividades hacia la organización como factor interviniente entre la causa y el efecto (se toma en cuenta la propia opinión y sentimiento del receptor).

c) Modelo con Variable de Segmentación que consiste en analizar las causas del problema, el efecto y la respuesta del receptor en cada jerarquía o unidad organizacional (departamentos) para entender de cada área lo que sucede y las actitudes que tienen hacia la organización.

Lo anterior es sólo el método de investigación que recomienda Luis Albarrán, sin embargo, cada consultor debe crear su propio método, tomando en cuenta los tres elementos antes señalados.

- 1) Tener un propósito de investigación
- 2) Plantear los objetivos

---

<sup>17</sup> Fernández Collado Carlos. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, Trillas, México 1991, p. 199

### 3) Crear un modelo

En cuanto a las técnicas de investigación, los consultores en comunicación entrevistados señalan como esenciales el sondeo a través de encuestas, entrevistas y cuestionarios

La técnica es la forma en que vamos a obtener la información, y para aplicarlas Alabarran recomienda primero hacer un diseño de la investigación la cual debe incluir:

- 1) Criterios para selección de las unidades de estudio
- 2) Procedimientos operativos para la recolección de información
- 3) Instrumentos para la recolección de información
- 4) El plan de análisis de información

Las técnicas más usuales según Alabarran son

- 1) La **Encuesta**, que puede detectar
    - a) Los patrones de comunicación entre personas de distintos departamentos (encuestas sociométricas)
    - b) Detectar actitudes (satisfacción) hacia la comunicación
    - c) Medir el nivel de retención de los contenidos de la comunicación organizacional
    - d) Recoger información sobre los hábitos de comunicación, la cual puede complementarse con la observación de comportamientos.
  - 2) La **Entrevista**, que puede planearse como una plática con o sin cuestionario. Con ella se pueden estudiar
    - a) Los objetivos
    - b) Los incidentes críticos que se dan en la comunicación internaPara llevar a cabo esta técnica es necesario saber escuchar y profundizar sobre la información que se obtenga.
  - 3) La **Observación**, que puede ser participante (observación de comportamientos específicos) y no participante (con elaboración de categorías de comportamiento que puedan cuantificarse posteriormente)
- Para que el consultor en comunicación tenga éxito con la técnica de observación, deberá integrarse al grupo y empatizar con los valores de la organización, y analizar los patrones de comportamiento, identificar su significado y comunicarlo

4) El *Análisis de Datos de Archivo* Esto significa que el consultor en comunicación se documente con todo lo que guarda la organización en cuanto a medios de comunicación (memos, oficios, cartas, revistas internas, circulares, conclusiones de juntas, etc )

5) Técnica de Análisis *Conversión de Datos en Información* Se realiza un análisis estadístico de los datos con los siguientes pasos

a) Codificación Transformar a valores numéricos los datos obtenidos con las técnicas anteriores

b) Captura de datos, de preferencia a un programa de computación

c) Limpieza de archivos Revisar todos los datos para evitar errores

d) Análisis univariado de distribuciones Se analiza cada elemento de la entrevista, encuesta, observación o documentación para ver la distribución de datos

e) Cruces por variables de interés Realizar tablas de frecuencias o promedios que muestren la interrelación entre dos variables

f) Análisis multivariado Análisis entre diferentes variables

g) Análisis metodológico Revisar los pasos que se han seguido y si realmente dan la información que se requiere

Por otro lado, Timm Paul señala en *Management Communication* nueve técnicas apropiadas para realizar un diagnóstico organizacional

1) *Diagnóstico general de análisis de comunicación (Quebrantamientos e Incidentes Críticos)*

Es una técnica que puede aplicarse a la comunicación quebrantada Los incidentes críticos son reportes o descripciones que la gente hace de sus propios comportamientos, los cuales son grabados y clasificados de acuerdo a su efectividad para alcanzar el desempeño deseado. Estas descripciones responden a cuatro preguntas

a) ¿Qué hizo para que la comunicación fuera efectiva?

b) ¿Qué hizo inefectiva la comunicación y la ejecución del trabajo?

c) ¿Qué podría haber sido más efectivo?

d) ¿Qué actitudes, valores, habilidades, conocimientos parecen reducir el éxito al fracaso?

Las respuestas deben clasificarse para implementar acciones correctivas y programas de capacitación para corregir los problemas comunicativos detectados.

## **2) Diagnóstico del uso de herramientas y meditaciones comunicativas**

Se trata de registrar las acciones comunicativas y las meditaciones y herramientas que más se utilizan en la organización, con el fin de mejorarlas o corregirlas

Para llevar a cabo este diagnóstico, Paul Timm recomienda observar, registrar por un periodo de tiempo las acciones comunicativas, meditaciones y herramientas que más se utilizan

## **3) Diagnóstico de clima organizacional**

Se puede llevar a cabo de dos formas

a) Midiendo el grado de satisfacción, en la que se puede utilizar el cuestionario enfocado a varios propósitos, por ejemplo a la confianza y resistencia del empleado hacia la organización, hacia la apertura y timidez, sobre la participación en la toma de decisiones, percepción de justicia etc

Para esta técnica puede utilizarse la numeración en respuestas concretas, por ejemplo una puntuación de 5 para una respuesta de Total Acuerdo, y en forma descendente hasta llegar a 1 con Total Desacuerdo

b) Midiendo la discrepancia entre lo que el emisor piensa estar comunicando y lo que el receptor percibe. Para ello pueden aplicarse dos cuestionarios sobre el problema de comunicación existente, uno para el emisor y otro para el receptor, y comparar si el mensaje es el mismo, detectar fallas y corregirlas

## **4) Diagnóstico del flujo de información en la organización**

Mediante el análisis ECCO (Canales de Comunicación Episódica en Organizaciones) se analiza el flujo comunicativo con el seguimiento de la imagen de un acontecimiento o mensaje a través de las redes de comunicación

Con esta técnica se pueden identificar problemas de distorsión, sobrecarga y aislamiento de comunicación. Se inicia presentando un mensaje, después un cuestionario que pregunta que tan efectivo fue el mismo, si se recibió todo o sólo una parte, se recolectan datos y se analizan los resultados por áreas y después de manera general

## **5) Diagnóstico de la comunicación de persona a persona**

Esta técnica requiere, sobre todo, mucha observación por parte del consultor en comunicación. La interacción puede ser vertical y horizontal

La vertical es lejana a una relación abierta, es destructiva, hace infeliz al individuo y está marcada por la competitividad. La horizontal crea relaciones positivas, construye relaciones, tiene un ambiente de comprensión y confianza.

Hay que observar en el individuo alguna de estas actitudes y tratar de cambiarlas.

#### **6) Diagnóstico de calidad de juntas y conferencias**

Se trata de evaluar la efectividad que tiene el sistema de reuniones de trabajo. Analizar si los mensajes son claros, si el principal ponente solo es emisor o permite la retroalimentación, de que manera se podrían mejorar las juntas, si se llega realmente a una conclusión.

Esto se puede saber aplicando un cuestionario con diversas preguntas que contesten lo antes señalado, logrando con ello la retroalimentación.

#### **7) Diagnóstico de la elaboración de resúmenes y presentación oral**

Se trata de detectar la facilidad de palabra y la habilidad oral de los interlocutores, principalmente de aquellos que generan la información más importante de la organización.

Puede el consultor en comunicación crear categorías que identifiquen a cada elemento que participa en una actividad oral, para obtener la evaluación, por ejemplo sobre:

- a) El tema (claridad, lógica, relevancia, si es entendible, concreto, etc.)
- b) La estructura (comienzo, credibilidad, asunto, intermedio, secuencia, transición y final)
- c) Estilo (lenguaje, gramática, tono, etc.)

#### **8) Diagnóstico de la habilidad de escuchar**

Para llevar a cabo esta técnica, se requiere de un trabajo en equipo para observar si realmente la gente sabe escuchar. Un ejercicio puede ser poner a una persona a hablar por lo menos tres minutos y después hacer preguntas a quienes están recibiendo la información (incluso puede crearse un diálogo entre dos o más personas para que discutan sobre un tema y después ver si realmente escucharon el mensaje principal).

#### **9) Diagnóstico de cartas, memorándums y otros documentos**

En este diagnóstico hay que seleccionar cada una de las formas de comunicación escrita, analizarlas de acuerdo al propósito del documento y organizarlo de acuerdo al tipo de mensaje, además de revisar si el mensaje fue transmitido por el medio adecuado.

**Estas son algunos de los conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos que debe tener presente el consultor en comunicación, para desarrollar su trabajo.**



## **CAPITULO 3**

### **EL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN**

La organización, como cualquier otro sistema, busca concretar sus objetivos, para ello es necesario que todos los miembros que la integran coordinen sus esfuerzos de manera eficaz, ¿cómo? A través de la comunicación

Pero ¿quién se va a encargar de planear, organizar, usar o evaluar los medios de comunicación que requiere cada organización para alcanzar sus propios fines? En este capítulo se hablara de los conocimientos y habilidades de quien se encargara de dirigir el departamento de comunicacion

#### **3.1 LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN**

Es sabido que en México no todas las empresas, ni siquiera las mas grandes, cuentan con un area de comunicacion organizacional, a pesar de que sabemos que sin comunicacion no es posible trabajar

Se hace entonces necesaria la existencia de un departamento que facilite el proceso de comunicacion en las empresas y la interaccion de la misma con el entorno

Para que un director de comunicacion se desarrolle, debe adaptarse en forma flexible a la cultura de cada organizacion, y con base en ello construir modelos y estrategias que permitan el desarrollo de un sistema de comunicacion funcional y agil para la empresa

Los objetivos del director de comunicacion son

- 1) Si no existe una cultura organizacional, crearla y hacerla extensiva a todos los miembros de la empresa
- 2) Integrar a los individuos a la organizacion
- 3) Crear los flujos de comunicacion que permitan enviar y recibir toda la informacion que gira alrededor de la organizacion.
- 4) Desarrollar e implementar los canales de comunicacion mas apropiados para la interacción
- 5) Propiciar un ambiente participativo

- 6) Incrementar actitudes y comportamientos colaborativos
- 7) Crear un ambiente abierto para facilitar la solución de problemas
- 8) Propiciar un ambiente de confianza y libertad en las relaciones interpersonales y grupales.
- 9) Atender también las necesidades y relaciones con el público externo
- 10) Evaluar constantemente los programas implementados

La consecución de estos objetivos es posible si existe una buena comunicación en toda la estructura de la organización, la cual debe ser planeada, desarrollada y evaluada por aquella persona que administrara el departamento de comunicación a través de diferentes medios

El director de comunicación se aboca a dos públicos internos y externos. La comunicación interna es creada para mantener las buenas relaciones entre todos los miembros de la organización por medio de diferentes canales de comunicación, con los cuales se logra integrar, formar y motivar a los individuos para alcanzar tanto los objetivos de la organización como personales.

La comunicación externa tiene como propósito mantener una imagen y la mejor de las relaciones con aquellas personas o empresas que están fuera de la organización, pero que de alguna manera tienen una función legal, de servicio, de compra o de difusión con la organización.

Esta es sin duda una labor difícil de desarrollar, ya que se requiere de un profesional que con diversos conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos resuelva los problemas comunicativos que se presentan, y que de acuerdo a los directores o gerentes de comunicación entrevistados, estos se resuelven básicamente al crear diversos medios de comunicación interna. Así que ahora se hablara de quien se encargara de dirigir el departamento de comunicación que en el fondo, señala Silvia Serrano, directora de comunicación de Banca Cremi, busca ante todo motivar a la gente para que se incorpore a la organización y participe.

### **3.2 EL DIRECTOR O GERENTE DE COMUNICACIÓN**

El director o gerente de comunicación como administrador del área, deberá cubrir con sus conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos los objetivos antes señalados. Para ellos debe contar con ciertas habilidades que le permitan desarrollar sus trabajo.

De acuerdo a los profesionales entrevistados, la función del director o gerente de comunicación es la siguiente.

Lic. Silvia Serrano Banca Cremi	Transmitir las acciones de la Institución, de las directrices que marca la dirección, de tal modo que se difunda entre todos los empleados con el ánimo de que la gente participe
Lic. Rogelio Maya Colgate Palmolive	Mejorar la comunicación y hacer todos los mensajes efectivos
Lic. Dulce Ma Pagaza Sabritas	Difundir todo lo que sucede dentro de la organización, a través de diferentes medios
Lic. Ma Rosa Certucha ICA	Somos facilitadores de información, a través de diferentes medios

Con esta función descrita por los profesionales de comunicación, podemos decir que un director o gerente de comunicación se encargará de investigar, crear, desarrollar y evaluar los medios de comunicación necesarios para que todos los miembros de la organización y públicos externos mantengan una relación positiva entre sí. Silvia Serrano agrega que "en la práctica hay que saber qué hacer, como hacer las cosas y saber qué se va a lograr."

### 3.3 CONOCIMIENTOS TEÓRICOS DEL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN

Como todo profesional, el director de comunicación deberá contar con los conocimientos propios del área, es decir, con una licenciatura que le permita percibir los objetivos comunicativos que se buscan en una organización.

Es indispensable que tenga una buena ortografía y que su forma de redactar sea lo suficientemente clara, ya que será el quien coordine toda la información que se maneje dentro de los diferentes medios de comunicación.

Silvia Serrano comenta que hay que conocer sobre lo que es comunicación organizacional a través de un diplomado o maestría, con el fin de estar en contacto con los nuevos procesos de comunicación que surgen. También recomienda al igual que Dulce Ma Pagaza, conocer a fondo el manejo de todos los medios de comunicación que se pueden implementar en una organización.

Y en general hay que estar siempre en contacto con Asociaciones de Comunicación Organizacional, conocer que es lo que está pasando en el exterior y adentrarse sobretodo a la política de la empresa, para que el trabajo del director de comunicación no se contraponga a la misión y visión de la empresa.

### **3.3.1 TEORÍA DE LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

Por otro lado, el director de comunicación debe conocer que existe una primera conjetura que habla sobre la Teoría de los Sistemas de Comunicación en las Organizaciones, en donde sistema, Comunicación y organización van de la mano para que haya funcionalidad, según señala Abraham Nosnik en el libro La Comunicación en las Organizaciones.

De aquí es importante resaltar que " la comunicación organizacional como un sistema, se puede estudiar como un proceso, y así analizarse de manera más completa, como dinámica organizacional y como formadora de estructuras organizacionales."<sup>1</sup> Esto habla de la conciencia que debe tener un director de comunicación para analizar de fondo a la organización, tomando en cuenta las redes de comunicación que se dan en la estructura general de la misma.

Además " al estudiar a la organización como una serie de sistemas sobrepuestos unos con otros, es posible examinar a la comunicación en diferentes modalidades: comunicación intra e interpersonal y organizacional (grupal), que a su vez corresponde a cuatro niveles de análisis: fisiológico, psicológico, sociológico y tecnológico."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Nosnik Abraham: EL ANÁLISIS DE SISTEMAS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, en Fernandez Collado Carlos, LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, Trillas 1991 p. 180  
<sup>2</sup> Lee Thayer "TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN Y DE LA ORGANIZACIÓN", en Frank E. Dance (comp.), TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN HUMANA, Ediciones Troquel Buenos Aires, 1967

De esto Nosnik nos explica dos niveles de abstracción Uno habla de que la organización como sistema, tiene dos aspectos su estructura y su función La estructura podemos observarla en los organigramas de la organización La función tiene que ver con el giro y misión de la misma El giro se refiere al tipo de producto o servicio que tiene la organización, y la misión es el objetivo que se tiene planeado

El segundo nivel de abstracción señala que la estructura del sistema se define por sus partes y por la relación que tienen entre sí Las partes pueden ser personales (Las personas) y las impersonales (medios de comunicación)

Los conocimientos del primer Nivel de Abstracción, deben ser para el Director de Comunicación la base para comenzar a entender a la empresa, y adentrarse a la misma Del segundo nivel el Director debe aprender a entender las diferentes personalidades y papel de los miembros de la organización para saber que es lo que ellos buscan y quieren de su centro de trabajo En cuanto a la parte impersonal, que se refiere a los medios físicos de transmisión y recepción de mensajes, el Director de Comunicación con sus conocimientos determinará cuales son los más apropiados para la organización

También Nosnik nos plantea que dentro de una organización, entendida como sistema, se desarrollan Relaciones interpersonales y organizacionales, mismas que debe conocer el profesional en estudio, ya que esto es un elemento más a considerar en la planeación de medios de comunicación

### 3.3.2 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN EN CADA ÁMBITO ORGANIZACIONAL.

Siguiendo el planteamiento de Nosnik, existen tres funciones de la comunicación en cada ámbito organizacional y lo simplifica así:

		Funciones		
		1 Descriptiva	2 Evaluadora	3 Desarrollo
Áreas estructurales	1 Partes organigrama	1.1	1.2	1.3
	2 Relaciones impacto de áreas	2.1	2.2	2.3
Áreas	3 Giro productos y servicios	3.1	3.2	3.3
Funcionales	4 Misión valores	4.1	4.2	4.3

Esto significa que el Director en Comunicación debe entender que la función de la comunicación en su organización tiene que ver con todas y cada una de las áreas que la conforman.

La función descriptiva es aquella que expone lo que sucede en todos los ámbitos de la organización que son los cuatro señaladas anteriormente

La función evaluadora permitirá al profesional revisar y corregir lo que pasa en la comunicación en relación al área estructural y funcional

La función de desarrollo ayuda al Director de Comunicación a planear los más útiles para la organización

Entendiendo lo anterior, el Director de Comunicación podrá tener claro los elementos que deben considerarse para comenzar a desarrollar una estrategia que se adecue a las necesidades de comunicación de su organización

### **3.3.3 FORMAS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. (REDES)**

Una vez que los Directores de Comunicación hayan analizado los aspectos y funciones de la comunicación en cuanto al área estructural y funcional, se deben buscar los medios más adecuados para la organización. Los Profesionales entrevistados mencionan que el propósito de los medios de comunicación es que existan "puertas abiertas" entre todos los miembros de la organización con el fin de que sientan la libertad de expresar su satisfacción o desacuerdo con los procedimientos, cambios o novedades en el desarrollo de todo lo que sucede dentro de la organización

El Director de Comunicación debe entonces primero conocer cuales son las formas de comunicación que se dan en la empresa para planear los medios más apropiados

Las formas de comunicación que pueden darse en una organización son

1) Comunicación Descendente que "implica a todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados"<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Goldhaber, Gerardi, COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, Diana 1990, p. 131

Este tipo de comunicación se puede observar aún más en el organigrama de la empresa, que comienza con la cabeza del mismo y hacia abajo en línea. Aquí los mensajes enviados pueden referirse a instrucciones, procedimientos y cultura de la organización, así como una retroalimentación que surja por algún comentario o petición de los empleados

2) Comunicación Ascendente "aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias"<sup>4</sup> En este tipo de comunicación, el empleado puede hablar de sí mismo, de sus necesidades y propuestas, lo que necesita su departamento y como puede mejorar su calidad de trabajo

3) Comunicación Horizontal "consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización"<sup>5</sup> También este tipo de comunicación puede darse entre compañeros de una manera más informal para comentar lo que sucede de manera personal o laboral

### 3.3.4 MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

De acuerdo a las formas de comunicación existentes, a la estructura y misión de la organización, el Director de Comunicación debe buscar los medios más adecuados a las necesidades de la misma. Las personas entrevistadas se refieren en general a los medios como la forma en que se establecen los procesos de comunicación, de ahí que el desarrollo y evaluación de estas herramientas sean en la labor del Director, la principal estrategia a seguir

Roberto Hernández Sampieri<sup>6</sup> señala en el libro La Comunicación en las Organizaciones que los medios utilizados en las organizaciones pueden utilizarse en dos contextos "para ejecutar conductas específicas de comunicaciones individuales (personales) o sistémicas de la dirección general, gerencia general, presidencia de la organización o equivalente, un área de la organización o esta en su conjunto"<sup>6</sup> Por ello el Director de

<sup>4</sup> Goldhaber, Gerald O.P. CIE, 133p

<sup>5</sup> Goldhaber, Gerald O.P. CIE, 137p

<sup>6</sup> Hernández Sampieri, "MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, en Fernández Collado, Carlos O.P. CIE, p. 249

Comunicación debe saber antes que nada para quien van a ser creados los medios de comunicación, cuáles van a ser sus objetivos, y qué se va a lograr.

Los Medios más utilizados en una organización y que son producto del esfuerzo del Director de Comunicación para satisfacer las necesidades de su empresa son

1) **Comunicación Cara a Cara** Significa mantener en lo mayor posible un acercamiento muy estrecho entre jefe y subordinado para crear confianza

2) **Revista Interna** Por ser la forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación en la práctica de la comunicación en las organizaciones de nuestro país, más adelante se hablara específica de este medio que tiene por objetivo dar a conocer lo más relevante de la organización, apoyados en la cultura organizacional

3) **Tableros de noticias o avisos**. Deben localizarse en lugares estratégicos, informar de una manera sencilla sin mucho texto, tratando de ilustrar el contenido para hacerlo más llamativo. Cuidar la temporalidad de las noticias ahí difundidas. Un caso que ejemplifica la forma correcta en que se elabora y cuida este medio es el de Colgate, que ha colocado de siete tableros que existían anteriormente, un total de 200 en lugares donde la gente puede verlos. Realizo diversos diseños de las hojas de información, de acuerdo al tipo de mensaje que se envía, cambiando cada tres meses las ilustraciones. Por ejemplo ellos seccionan su tablero con secciones como "buenas noticias", "noticias urgentes", "integremonos", "seguridad" Lo máximo que permiten que un anuncio este en el tablero, es una semana, a menos de que su temporalidad termine antes de la fecha de cambio de tableros.

Hay organizaciones como Sabritas, que exponen los nombres de quienes van a celebrar su cumpleaños, y permiten la participación de la gente, que puede utilizarlo como "aviso oportuno"

4) **Boletín interno** Este por se un medio de comunicación no tan extenso como una revista, debe informar de una manera aun mas concreta lo que sucede en la organización. Puede estar seccionado y se puede incluir un cuestionario pequeño como lo hace Grupo ICA, para saber si la gente está recibiendo el boletín, y qué es lo que le gustaria leer en el, así como cualquier sugerencia para la organización o departamento de comunicación.

5) **Vídeo** La mayoría de las empresas lo utilizan como un medio de integración, que permite mostrar a los nuevos empleados antecedentes, política y cultura de la organización. Pero



también puede utilizarse para comunicar lo más novedoso de la organización, algún evento entre directores o empleados, con el fin de reafirmar la integración. En Colgate, por ejemplo, el video se cambia cada 15 días y contiene además de lo antes señalado, algunas experiencias que se tuvieron al grabar un nuevo anuncio comercial. Puede utilizarse también en cursos de capacitación.

6) **Audiovisuales.** Se utiliza cuando hay algunas reuniones de trabajo, pero podría ilustrar también, aunque no con la misma eficacia, lo mismo que un video.

7) **Manual de identidad** que contenga la filosofía y valores de la organización, con el fin de que ilustren lo que es y busca la organización. También guarda lo correspondiente a colores, logotipos y slogans que identifican a la organización.

8) **Buzón de Sugerencias.** Es un medio difícil de manejar, ya que la gente en las organizaciones generalmente no participa lo suficiente, a pesar de que puede ser totalmente anónimo, con respuesta en el tablero o revista interna.

9) **Posters.** Pueden ilustrar el aniversario de la organización o la convocatoria de un evento interno, o simplemente destacar la cultura organizacional.

10) **Libros históricos** de la Organización. Estos pueden irse elaborando de acuerdo a los cambios y acontecimientos más sobresalientes de la organización. Quizá no se difundan entre todos los empleados, pero sí pueden permanecer como elemento de la biblioteca interna.

11) **Información de Correo Electrónico.** De acuerdo al programa de computación de cada empresa puede utilizarse el correo electrónico, para solicitar información o dar sugerencias. De ahí la importancia de que el director en comunicación conozca y maneje computación.

12) **Folleto o Tríptico.** Es básicamente una hoja informativa de cuatro o seis caras que puede informar sobre cuestiones de seguridad, recomendaciones en caso de incendio, sismos, etc. puede ilustrar un nuevo programa de trabajo, informar sobre algún evento, o decir las bases de una convocatoria. El caso es informar algo que quizá sea inmediato y que necesita una rápida difusión antes de que salga el próximo número de la revista interna. Puede utilizarse también para anuncios de compra-venta entre todos los miembros de la organización.

13) **Juntas.** En donde se va a dar la comunicación cara a cara. El director de comunicación debe saber cómo organizarlas, cual es el horario adecuado, quiénes serán convocados a la

reunión, de qué se hablará, qué se va a informar, cual es el objetivo. Tomando en cuenta lo anterior se logra el éxito.

**14) Organización de eventos** Aunque es una labor de Relaciones Públicas, este puede ser un medio para motivar a la gente a que se integre o conozca más a la empresa. Hay que saber sobre todo difundir esta actividad.

Obviamente a estos medios de comunicación, se agregan otros que requieren análisis y cambios que sugiere el Director de Comunicación para regular el ambiente interno. Me refiero al memorandum o instrucciones por escrito, cartas, peticiones formales, circulares, discursos, etc., que puede utilizar una organización para comunicarse de manera más formal.

Cabe señalar que los medios de comunicación dentro de una organización cumplen 4 funciones principalmente, de acuerdo a lo señalado por Roberto Hernández Sampieri: de información, regulación, persuasión e integración.

De esta manera es importante que el Director de Comunicación aprenda a reconocer cuál es el mejor medio a utilizar para alcanzar su objetivo y a que nivel de comunicación se va a dirigir: de persona a persona, a una parte de la organización o a todos los miembros en general. Y de acuerdo a estas consideraciones, elegir lo que sea más conveniente.

### **3.3.4.1 LA REVISTA INTERNA**

Como la revista interna es el medio más utilizado entre las organizaciones, explicamos con más detalle las características y funciones de la misma.

Los objetivos de este medio también llamado "House Organ" son:

- 1) Integrar al personal
- 2) Reforzar la identidad corporativa de la institución
- 3) Contribuir a que el clima organizacional sea más favorable
- 4) Manifestar lo favorable que es el trabajo en equipo
- 5) Ayudar a interpretar políticas y objetivos de la organización en términos más accesibles y atractivos para los públicos
- 6) Ser portavoz de los públicos internos.

Antes de iniciar cualquier publicación debe analizarse a los públicos y con base en ello, planear el contenido para que los reporteros se dediquen a investigar los temas seleccionados, se establezcan las secciones fijas institucionales y las variables que tendrá, es decir, la revista debe tener una estructura, la cual "consiste en conocer cuales son nuestras posibilidades de variedad, en ritmo y acomodo del materia que deseamos publicar".<sup>7</sup>

Por ello se recomienda conocer los generos periodisticos que permitiran presentar la informacion. Y Luis Arrieta explica de la siguiente manera:

- 1) Editorial que va a explicar los hechos, ubicandolos en un contexto especifico, quiza viendo las expectativas a futuro y, sobre todo, opinando sobre lo que se está hablando
- 2) Crónica que puede ir describiendo del pasado al presente, del presente al pasado o del pasado al futuro. O bien comentando algo en el momento mismo que se produce
- 3) La Noticia que hablara de los acontecimientos de la organizacion. La noticia debe ser oportuna, interesante, breve y sustanciosa. Debe responder a las preguntas de qué, cómo, cuando, donde, quienes, cuanto, por que y para que. Es unicamente de caracter informativo.
- 4) El Reportaje que es una investigacion literaria o grafica, hablara sobre algun tema o acontecimiento que no es noticia
- 5) Foto-Noticia es una fotografia que en si, muestra todo lo que se podria decir en un texto. Este genero suele ser muy atractivo para cualquier persona
- 6) Ensayo en el que se aportan datos, puntos de vista o experiencias del autor. Este genero puede ser la colaboracion de los empleados para la revista interna
- 7) Reproducciones. Consisten en reproducir cuentos, canciones, poetas, literatura o tal vez una noticia publicada anteriormente

Las secciones de una revista interna varian de acuerdo a las necesidades de informacion que tenga cada organizacion, pero en general puede haber una sección de noticias (quizá con un nombre institucional), de artículo o reportaje, secciones de entretenimiento para todo tipo de gente, el editorial que no debe faltar, eventos, etc

Para lograr la atencion, participacion y retroalimentación de los publicos, es necesario que el director de comunicacion planee algunos medios para que se obtengan resultados. Por

---

<sup>7</sup> Arrieta Erdozain, LA DIMENSION DEL PROPOSITO EN LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL. APUNTES SOBRE LA REVISTA INTERNA, en Fernandez Collado Carlos, O.P. CUF., p. 151

ejemplo, Luis Arrieta comenta que los concursos y eventos de participación del personal son dos buenas maneras de provocar una respuesta. Aquí pueden crearse crucigramas con información de la organización, someterlos a concurso, o bien dedicando un espacio a los nuevos integrantes para que todos los conozcan etc.

Las fuentes de información de la revista interna generalmente se encuentran dentro de la organización, por ejemplo, los nuevos métodos o políticas de trabajo, ascensos, jubilaciones, estímulos, premios, nuevos ingresos, etc. En caso de que la organización tenga diversas sucursales, es importante que se tenga un contacto con ellas para informar lo que sucede, y estar al tanto de la información. También se puede recurrir al banco de datos, si los hay, como son archivos, bibliotecas o videotecas.

En cuanto a su formato, este debe ser lo suficientemente atractivo para el público y proyectar la "personalidad" de la organización. Del formato debe cuidarse el estilo, forma y tamaño, es por ello que resulta conveniente contar con el apoyo de un diseñador gráfico, que visualice, organice, distribuya, ilustre y destaque todo lo que es el contenido informativo de la revista.

Para diseñar una revista el director de comunicación debe entender que no necesariamente el formato tiene que ser muy formal, ya que con la variabilidad que tenga en su diseño y tipografía, atraerá la atención de su público el cual debe percibir legibilidad en el texto, atracción visual y fácil manejo.

Colgate maneja dos tipos de revista: formal e informal. La primera, a pesar de incluir información de los empleados, tiene un carácter más institucional. La informal incluye pasatiempos, actividades o colecciones de la gente, también se imprimen recetas de cocina que elaboran los empleados quienes aparecen con una fotografía cuando están cocinando, se incluyen dibujos, etc., en si esta revista informal se elabora únicamente con material del empleado. Esto puede ser una buena opción para lograr un mayor acercamiento y comunicación con los trabajadores.

Obviamente la revista debe ser evaluada, y en Sabritas este proceso consiste en preguntar al público la calificación que merece la revista y lo que le gustaría ver en ella. En la evaluación utilizan escalas de "muy interesante", "interesante", "regular", "aburrida", para observar el grado de aceptación que tiene el órgano.

### 3.4 CONOCIMIENTOS METODOLÓGICOS Y TÉCNICOS

" Lo importante es tener un método para realizar tu trabajo, saber cómo lo vas a organizar, cómo deducir, de dónde partiras, a dónde vas, es el qué, el cómo, el para qué, y de qué manera vas a trabajar para no perderte ", señala acertadamente María Rosa Certucha, quien como directora de comunicación de Grupo ICA, advierte la importancia que tiene el crear un método que vaya dando la pauta a la investigación, al análisis, al desarrollo de estrategias y a la evaluación de resultados.

De acuerdo a Luis Albarran O. son cinco los pasos que marca la metodología de investigación organizacional y que son útiles para el director de comunicación

1) Especificación de un propósito de investigación, que consiste en la identificación clara del uso que se le va a dar a la información que proporcione la investigación, es decir, qué decisiones se van a tomar con relación a la comunicación. Con el propósito se definen los objetivos y se construye un modelo que contenga las hipótesis de la investigación. " Los objetivos de la investigación lo constituyen las "preguntas" a las que el estudio va a dar respuesta, y debe cuidarse mucho su congruencia con los propósitos. " Con esto, se sabe qué información se va a obtener.

Los modelos conceptuales de acuerdo al mismo autor, pueden ser tres.

a) Modelo Estimulo-Respuesta. El estímulo es el factor causal y la respuesta, el efecto que se logra. Es decir, el director en comunicación tendrá que realizar preguntas directas para conocer las causas de un problema y lo que ocasiono, para tratar de cambiar la situación. De aquí puede plantearse una hipótesis, la cual esta implícita en el modelo.

b) Modelos de Variable Interviniente. Este modelo además de la causa y el efecto de un problema, también considera las predisposiciones del receptor, hacia la organización, que son "factores intervinientes". Esto quiere decir que el director en comunicación debe aplicar un estudio sobre las actitudes que tenga su público en relación a la causa y efecto de problemas.

---

\* Albarran Luis, MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, en Fernández Collado Carlos, O.P. CIT. p.198

organizacionales, ya que de estas predisposiciones dependerá el éxito o fracaso de una nueva estrategia

c) **Modelo con Variable de Segmentación** Comprende los dos modelos anteriores y la división del público en estudio, que puede referirse a un segmento de la organización (departamento o nivel jerárquico) con el fin de analizar parte por parte, la situación que vive la empresa

2) **Selección de las unidades de análisis** (personas, departamentos, divisiones u organizaciones completas). También se debe precisar cómo se obtendrá la información requerida para verificar el modelo aplicado. A esto se le llama **Diseño de Investigación** que incluye

a) **Criterios para la selección de las unidades de estudio** distinguir qué área requiere cambiar o análisis

b) **Procedimientos operativos para la recolección de información**

c) **Los instrumentos para la recolección de información**

d) **El plan para el análisis de la información**

3) **Selección y elaboración de las herramientas para la recolección de la información** Esto implica tomar una decisión sobre las formas en que se va a obtener la información. Este punto ya es una cuestión más técnica y puede basarse en la realización de encuestas, entrevistas, observaciones y análisis de datos de archivo.

La encuesta puede tener los siguientes objetivos:

a) **Detectar patrones de comunicación entre personas de distintos departamentos** (encuestas sociométricas)

b) **Detectar actitudes** (satisfacción) hacia la comunicación

c) **Medir el nivel de retención de los contenidos de la comunicación organizacional**

d) **Recoger información sobre hábitos de comunicación sobre la calidad de la información que reciben las personas, observación de comportamientos.**

La entrevista puede utilizarse de dos formas: como una entrevista formal con cuestionario, o informal sin cuestionario previo. Esta técnica puede utilizarse para conocer:

a) Si los objetivos de la comunicación organizacional realmente se están llevando a cabo, o si el personal los está recibiendo.

b) **Qué áreas requieren de una reestructuración**

c) **Qué les gustaría conocer a los miembros de la organización**

**d) Que les gustaría cambiar de la organización**

La observación puede ser no participativa o participante. La primera se refiere a la observación de conductas muy generales que se pueden cuantificar. Por otro lado la observación participante se enfoca al registro de comportamientos específicos y busca registrar algunos patrones. Aquí el director de comunicación debe buscar su integración con la organización, con los grupos y las personas, asimilando sus valores y cultura organizacional con el fin de adentrarse más al comportamiento existente, analizar su significado y comunicarlo.

Esta técnica es muy útil para ver de que manera se la comunicación entre jefe y subordinado o entre compañeros de trabajo.

4) Diseño y aplicación de un plan cuantitativo, que puede ser estadístico, o cualitativo, que califique los datos recolectados, no perdiendo de vista los objetivos y propósitos de la investigación.

El procedimiento para el análisis de datos puede dividirse en siete pasos:

a) Codificación. Significa transformar los datos obtenidos a través de la encuesta, entrevista u observación a valores numéricos.

b) Captura de datos. Se transportan los datos a una computadora para analizarlos.

c) Limpieza de archivos, consiste en revisar toda la información y eliminar posibles errores.

d) Análisis univariado de distribuciones. Se analiza cada elemento de nuestras herramientas de recolección de información, con el fin de examinar la forma en que se distribuyeron los datos.

e) Cruces por variables de interés. Se generan tablas de frecuencias o promedios que muestren la relación entre dos o más variables.

f) Análisis Multivariado. Se analiza la interrelación entre dos o más variables al mismo tiempo.

g) Análisis metodológico. Con este se pueden evaluar los resultados obtenidos.

Para darle un tratamiento estadístico a los datos, Luis Albarrán considera que este debe darse a partir de un enfoque de toma de decisiones, de la identificación del estadístico adecuado, de acuerdo a los objetivos del investigador y a la naturaleza de sus variables. De acuerdo al objetivo, un análisis estadístico busca:

a) Describir los datos.

- b) **Mostrar diferencias entre dos o más grupos en cuanto a una variable**
- c) **Mostrar relaciones entre dos variables**
- d) **Mostrar interdependencias e influencias simultáneas entre más de dos variables**

Por esta razón el director en comunicación debe conocer las técnicas estadísticas para aplicarlas a los fenómenos comunicativos que estudia, sin perder de vista el objetivo a seguir.

5) **Comunicar los resultados de la investigación a las personas que van a tomar una decisión sobre lo que se va a desarrollar para mejorar la comunicación organizacional.** En este sentido es importante que el director en comunicación pueda influir en la toma de decisiones garantizando

- a) Su credibilidad como investigador, a través de sus conocimientos, experiencia y honestidad
- b) Alta legibilidad en su mensaje, el cual debe estar orientado hacia los intereses de la organización. Por lo cual es recomendable comentar primero la conclusión.
- c) Uso variado de medios, para que se entienda claramente el trabajo de investigación, y evitar que un informe largo se quede en el escritorio de quien va a tomar una decisión.
- d) Conocer a las personas a las que se les van a presentar los resultados para encontrar la mejor forma de explicarles la investigación.

Sin duda los directores de comunicación deben planear con las bases anteriores la mejor forma de que fluya la información o de cambiar el tipo de comunicación. Los profesionales, entresistados, concuerdan en señalar que la mejor manera de organizar comunicativamente a una empresa es a través de la confianza creada entre jefe y subordinado. En CREMI consideran que el primer paso para lograr esta meta es que el director tenga la intención de transmitir y recibir mensajes de los empleados, logrando una congruencia entre lo que se dice y las acciones, las cuales se planean en diversos medios de comunicación.

De acuerdo a la investigación de campo comprobamos que, para que existan flujos de comunicación, toda empresa con la cabeza de la organización. Así que este sea el primer nivel que debe estar consciente de que se deben analizar las necesidades de su gente.

En Colgate por ejemplo cuentan con un programa llamado Intercom, que como método parece funcionar de una manera muy efectiva.

A continuación se describe brevemente cómo se lleva a cabo, ya que de alguna manera ilustra la forma en que se puede planear una estrategia de comunicación.



Por principio Intercom significa comunicación interna, y exige a cada sucursal Colgate que reporte todo lo que sucede dentro de ella. Esto puede hacerse a nivel mundial, donde la cabeza de cada país habla del progreso, problemas y objetivos que existe, o bien entre las diferentes sucursales de México con la planta más importante que se encuentra en esta capital.

En México se hacen cuatro reuniones al año, una reunión trimestral, donde el gerente general hace una reunión con sus gerentes. En las primeras tres horas el gerente general habla sobre los aspectos de cómo está Colgate en México, de lo que se tiene que mejorar, logros y expectativas. En un día se presentan cuatro gerentes, quienes también reciben propuestas, comentarios, ideas, etc. De la reunión se elabora un dossier y un manual que se entrega a todas las personas que asistieron para que ellos a su vez organicen una reunión con su equipo de trabajo, el cual va reportando con sus compañeros. También se reparten hojas de consultación, donde se hacen recomendaciones para quienes expresaron sus problemas y logros.

Obviamente para hacer Intercom, se realizó un estudio sobre la forma en que se tenían que planear las reuniones entre directores, empleados y trabajadores, ya que cada nivel percibe las cosas de diferente forma.

De esta manera se cumple la política de Colgate de "no guardar secretos" y en palabras de Rogelio Maya, el gerente de finanzas recibe la información que la persona que barre el pasillo, por ejemplo, cuánto está gastando la empresa, cuánto está ganando, cuánto va de utilidades? Además de las problemáticas y necesidades e informes, se habla de cada una de las actividades que hay en la empresa con el fin de que todos conozcan lo que todos realizan. Cabe señalar que el programa se evalúa cada seis meses.

Con esto lo que se busca es crear una verdadera familia en la organización. Intercom consiste en que toda la gente pueda hablar y solicitar información, así como escuchar y proponer algo nuevo. Así la gente realmente se pone la camiseta. Además con este método puede disminuir uno de las enfermedades más fuertes de la organización, el rumor.

Es un proceso constante que ha dado resultados. Sin embargo este resultaría costoso para una pequeña empresa. Lo importante es conocer de qué manera puede irse desplazando la comunicación ascendente y descendente, para planear de acuerdo a las necesidades y posibilidades de cada empresa.

Lo más importante es que exista conciencia de que para cada necesidad de comunicación debe crearse un medio, y para la elaboración de un medio es necesario conocer de qué forma se va a realizar, a quién se va a dirigir, que requiere el público, qué elementos deben destacarse y cuál será la mejor forma de hacerlo, todo ello pensando siempre en los objetivos de la empresa y en los públicos.

Otro punto a destacar es la motivación que debe ejercerse sobre los empleados. Para ello el director de comunicación puede elaborar cuestionarios que permitan obtener la forma actual de pensar de su público para encontrar la manera en que se pueda integrar al individuo. Para empezar esta labor, es necesario que el profesional entienda que es lo que las personas quieren de sus empleos. Tawla Dell nos habla en su libro *La Motivación en el Trabajo* de las 10 cosas que más buscan los empleados, y que puede considerar el director de comunicación.

- 1) Trabajar para administradores eficientes. Esto significa que las personas quieren ver que realmente existe alguien que trabaja profesionalmente.
- 2) Pensar por ellos mismos. Sentir la oportunidad de participación.
- 3) Ver el resultado final de su trabajo. Sentir que su labor cuenta.
- 4) Que se le asigne un trabajo interesante. Tratar en la medida posible de que cada persona desarrolle una labor de acuerdo a sus habilidades y de esta así habrá mayor productividad.
- 5) Estar informados. Algo que sobre todo corresponde al departamento de comunicación. Informar lo que sucede positivo o negativo, pero informar.
- 6) Ser escuchados. Tener la opción de opinar y comentar lo referente al trabajo o a sus propias necesidades.
- 7) Ser respetados. Significa ser respetados como personas, sin malos tratos.
- 8) Ser reconocidos por sus esfuerzos. Todo empleado cuando da un poco más de sí mismo, o cumple con su labor satisfactoriamente necesita sentirse motivado para seguir adelante.
- 9) Ser motivados. Esto abarca todas todas las sentidos de una persona, laboral y profesional, para dar más de sí mismos.
- 10) Tener oportunidad para mejorar el desarrollo de sus habilidades. En esto puede aplicarse la capacitación impartida por la empresa para la mejora del empleado y organización.

La motivación tiene que ver con la planeación del crecimiento organizacional, el cual se puede alcanzar, conociendo las necesidades del factor humano y tratando de hacerlos sentir bien.

Twyla Dell cuestiona de una manera que quizá resulte lo más sencillo, pero que sin duda sirve para obtener información, por ejemplo:

¿Para mejorar la productividad y detectar actitudes negativas:

... ¿Hay algo que su empleado (o usted) necesita aprender?

... ¿Qué es?

... ¿Hay obstáculos en su área?

... ¿Sabe por qué la gente no quiere hacer su trabajo?

Así, una vez detectados los problemas de motivación, se elaboran cuestionarios a fondo que permiten saber qué solución se va a aplicar.

### 3.5 HABILIDADES DEL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN

El director de comunicación como persona que buscara integrarse e integrar a una organización, debe tener ciertas habilidades que le permitan entender y resolver diversas situaciones. De acuerdo a los profesionales entrevistados estas habilidades son:

Dulce Ma. Paziza (Sabritas)

Tener el poder de conseguir información y poder informar rápidamente, versatilidad, carisma, sensibilidad, distinguir qué información es realmente importante.

Rogelio Maya (Colgate Palmolive)

Presencia (por ser la imagen de la empresa), facilidad de palabra, trato agradable.

Ma. Rosa Cerecero (Grupo BVA)

Ser eficiente, responsable, flexibilidad para manejar los cambios, responder a las solicitudes, ser organizado.

Silvia Serrano (Banca Cremi)

Ser un buen administrador, transmitir adecuadamente las ideas para realizar el trabajo en equipo, ser buen vendedor de tu trabajo con tu jefe, crear confianza.

A esto debemos complementar lo que señala Jorge Pelayo en La Comunicación en las Organizaciones.

- 1) Habilidad para escuchar. Demostrar que siempre se está dispuesto a escuchar, escuchar con los ojos, es decir, mantener el contacto visual sin muecas y no interrumpir
- 2) Habilidad para hablar. Utilizar un lenguaje claro y preciso, saber de que vamos a hablar, tomar en cuenta las características del público
- 3) Habilidad para escribir correctamente y de manera clara
- 4) Habilidad para emplear la comunicación no verbal tanto para emitir como para recibir mensajes
- 5) Habilidad para conducir entrevistas internas o externas, con preguntas dirigidas o no dirigidas, individuales o colectivas, entrevistas de diferentes objetivos: empleo, mantenimiento, evaluación laboral, cose información, opinión, quejas, servicio y atención
- 6) Habilidad para conducir reuniones administrativas. Planteación, recepción, dirección de comentarios, propiciar un clima ambiente receptivo y participativo, recapitular lo más importante, resumir y agradecer la participación

El director de comunicación debe ser capaz de enfrentar con sus habilidades diversos problemas como:

- 1) Elección de equipo de trabajo
- 2) Crear un ambiente de confianza y credibilidad en la organización
- 3) Saber acercarse a la gente renuente
- 4) Manifestar los cambios organizacionales
- 5) Hostilidad
- 6) Desintegración
- 7) Incertidumbre

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

## **CAPITULO 4**

### **EL COMUNICADOR EJECUTANTE**

Hasta ahora hemos analizado las habilidades y conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos del Consultor y Director de Comunicación que, aunque similares, se orientan de diferente manera en el desarrollo profesional, debido a los objetivos que cada uno persigue, pero siempre con la idea de crear o mantener una adecuada comunicación organizacional.

En el presente capítulo hablaremos de otro elemento importante en el desarrollo de la comunicación en una organización. Se trata del Comunicador Ejecutante que trabaja directamente con el Director de Comunicación y que, como veremos más adelante, aplica sus conocimientos y habilidades para desarrollar los diferentes medios de comunicación que se requieren, sin que su labor sea únicamente "técnica".

#### **4.1 ¿QUIEN ES EL COMUNICADOR EJECUTANTE?**

El comunicador ejecutante es el profesional que trabaja en el departamento de comunicación, con el fin de apoyar al director del área, quien se encarga de planear los diferentes medios de comunicación que requiere la organización. De esta manera el comunicador ejecutante desarrolla las siguientes actividades:

- a) Participación en la planeación de estrategias comunicativas. Esto significa trabajar conjuntamente con el director de comunicación, cuando se crean los medios, o la forma en que se habrán de difundir los cambios de la organización.
- b) Búsqueda de información para medios escritos y audiovisuales. Su función será remitirse a las fuentes informativas que puede ser cualquier miembro de la organización, alguna institución externa que brinde datos para los diferentes medios, o bien tendrá que hacer una revisión bibliográfica, o recurrir a periódicos, revistas, folletos, fotografías, videos y audios de la misma organización o del exterior. Obviamente esta búsqueda de información se realiza de acuerdo al objetivo que se tenga que puede ser: la elaboración de notas informativas, artículos o reportajes para la revista interna, puntos a destacar en un folleto, circular o cartel.

institucional, elaboración de medios audiovisuales, o simplemente conocer las opiniones de los individuos en relación a la organización, a su trabajo o a la forma en que reciben la información por parte del departamento

c) Una vez que el comunicador ejecutante tiene la información necesaria se dedica a redactar de acuerdo a los objetivos antes mencionados

d) También el comunicador ejecutante puede encargarse de la producción de los medios de comunicación. Esto significa que con el material reunido y aprobado por el director de comunicación se coordina el diseño de impresión y distribución de posters, folletos, revista, etc., la producción de videos, audiovisuales o presentaciones que se transmiten a través de un correo electrónico interno, así como la toma de fotografías y edición de videos. Para ello tendrá que trabajar junto con el Diseñador gráfico, el cual le apoyara en cuanto a la presentación final de la información

e) Una vez que se tienen los medios de comunicación, el ejecutante puede supervisar que estos hayan llegado al publico deseado

f) Otra función del comunicador ejecutante es apoyar con su trabajo o propuestas, las campañas internas que se crean para difundir algún producto o programa específico. Por ejemplo, en Banca Cremi se esta creando una campaña de uso de tarjeta checadora entre los empleados, la cual permitira el acceso mas rapido a las instalaciones, y conocer los horarios que cada empleado tiene. Sin duda es un trabajo difícil, ya que los trabajadores de Cremi no están acostumbrados a que una maquina reporte quien llega temprano y quien no. Es entonces cuando todo el departamento de comunicación une sus esfuerzos, para lograr la aceptación de esta nueva medida que se encuentra dentro del programa de crecimiento de Banca Cremi

Otro caso específico es la labor de Mercedes Fernandez que trabaja en el departamento de comunicación de Cólgate Palmolive, en donde a través del correo electrónico realiza campañas de lanzamiento de un nuevo producto a nivel interno. Lo que Mercedes realiza es una presentación en computadora del producto. Para ello, busca la información, la vacía en el ordenador, retoca las fotografías y texto y las envía por el correo electrónico de la empresa

g) Si la empresa es un organismo gubernamental o de interés público, es importante que el departamento de comunicación este enterado de lo que los medios de comunicación emiten. En este sentido, el comunicador ejecutante puede recopilar la información, analizarla, hacer

reportes y archivarla como información hemerográfica de interés para la organización. En el caso de Gabriela Maravilla, que colaboro en el departamento de comunicación de Seproban, (organismo encargado de seguridad bancaria) tenía que revisar los diarios, sacar las notas de interés que tuvieran que ver con los bancos, recortarlos, hacer un reporte semanal y mensual y archivarlo. También monitoreaba ciertos noticieros de televisión y grababa algunas notas referentes a lo antes señalado.

h) El comunicador ejecutante puede encargarse de la organización de excursiones y eventos institucionales. Esto implica buscar el lugar más adecuado, la presentación a los directivos de presupuestos y la contratación de lo que se requiere.

Obviamente el objetivo de todas estas actividades es como señala Raul Sosa de Banca Cremi: "dar a conocer las metas, los objetivos y la filosofía institucional a los empleados, para que todos caminemos en un mismo sentido".

#### 4.2 CONOCIMIENTOS TEÓRICOS, METODOLÓGICOS Y TÉCNICOS

Sin duda el comunicador ejecutante es el profesional encargado de concretar los planes comunicativos de una organización, y para ello requiere de ciertos conocimientos que le permitan llevar a la práctica lo planeado por el departamento de comunicación.

Antes que nada debe tener como base la licenciatura en comunicación, ya que la carrera permitira al profesional entender primero cual es su función como comunicador, y segundo las técnicas que debe aplicar como señala Raul Sosa "los conocimientos teóricos te dan una visión estratégica de lo que debemos hacer como comunicadores, pero al final de cuentas, cuando lo plasmas, lo que necesitas son conocimientos técnicos..."

Los conocimientos a los que se refiere son saber escribir para realizar un mensaje claro, dirigido y con un buen proposito. Obviamente para saber escribir es necesario manejar las técnicas de redacción, gramática, ortografía y lingüística.

Y en cuanto al diseño, se pudo observar que es una disciplina de la cual se debe tener ciertas nociones, ya que para los procesos de impresión de medios escritos o creación de audiovisuales, el comunicador requiere conocer por lo menos la forma en que se puede presentar cada actividad, a pesar de que el Diseñador Gráfico "Es el profesional que satisface

la necesidad de comunicación visual, mediante la configuración, estructuración y transmisión de mensajes significativos, de una forma eficaz, expresiva y adecuada a un determinado medio social; valiéndose de signos, símbolos, colores, formas, sonidos y las relaciones entre ellos."<sup>1</sup>

Es decir, el Diseñador proporcionara la mejor opción para que el medio sea lo suficientemente atractivo para los empleados, pero requiere sin duda de una persona que coordine con el lo planeado por el departamento. Ésa persona puede ser el director de comunicación o el comunicador ejecutante.

En realidad resulta difícil separar las actividades de la gente que trabaja en el departamento de comunicación o señalar los límites de sus funciones, ya que como señala Mercedes Fernández de Colgate " cada quien tiene sus labores específicas, pero todos nos ayudamos, todos colaboramos y todos aprendemos. " Y es está sin duda la forma en que debe trabajar el área de comunicación.

El comunicador ejecutante al tener una o varias responsabilidades dentro del área, tiene como base los conocimientos antes señalados. Sin embargo, esto no es lo único que debe conocer. Por ejemplo en algunas empresas se divide el trabajo y hay quienes tienen mas conocimientos o experiencia para realizar videos, audiovisuales, formacion de revistas, folletos, elaboración de cartel, de tableros informativos, etc. De estos medios de comunicación, el comunicador ejecutante debe conocer como se elabora cada uno, qué estructura deben tener, cuál es su desarrollo y las técnicas para elaborarlo.

Para los medios escritos, Gabriela Maravilla opina que el dominio de los generos periodísticos es necesario, sobre todo para quienes ingresan al departamento de comunicación, y que se dedican en un principio a la realización de entrevistas, artículos o reportajes.

También es importante el manejo de Relaciones Públicas, ya que el comunicador debe ante todo ser cortés y amable con la gente de su departamento, con todos los empleados y con la gente externa que solicita o presta sus servicios a la organización.

Debe conocer sobre comunicación interna, en que consiste, como se planea y desarrolla, aunque su labor se enfoque a la producción de los medios. Esto puede aprenderlo con la práctica y experiencia que le dé su trabajo como comunicador ejecutante.

---

<sup>1</sup> Jefatura de Diseño, LICENCIATURA EN DISEÑO GRÁFICO, ENEP ACATLAN, UNAM, 1994.



En estos momentos también resulta indispensable saber de computación. Para Mercedes Fernández es necesario conocer procesadores de textos, Photo Show, Photo Paint, Power Point, ya que con ellos se pueden crear diversas presentaciones como las que realizan en Colgate a través del correo electrónico.

La metodología que en general siguen los comunicadores ejecutantes para desarrollar su trabajo es que con la propuesta de un trabajo que puede ser una campaña a un medio específico o la solicitud de algo en especial, el comunicador ejecutante debe saber

- a) Remitirse a la fuente de información que pueden ser los líderes del producto o proyecto, o un área específica para ver cuáles son las necesidades, y con base en ello y al estilo de la organización
- b) Se diseña un programa, medio o texto para cumplir el objetivo y
- c) Con la aprobación del trabajo se coordina con el Diseñador, impresor o productor para concretar el trabajo y
- d) Finalmente difundirlo al público clave

#### **4.3 HABILIDADES DEL COMUNICADOR EJECUTANTE**

Se ha podido observar que la gente que trabaja en el departamento de comunicación necesita ciertas habilidades y los comunicadores ejecutantes coincidieron en señalar que hay que saber escribir y resulta primordial realizar con gusto las actividades comunicativas, y sobre todo mostrarse abierto a sugerencias o críticas, recordando que el buen trato con los demás permitirá un mayor acercamiento y unión entre los miembros de la organización. Gabriela Maravilla comenta: "Tienes que ser muy flexible y controlarte, ya que a nadie le gusta tratar con prepotencia, pero hay que recordar que eres la imagen del área."

Y como una imagen, el comunicador ejecutante, debe ser

- a) Una persona con una actitud positiva para el trabajo que está realizando
- b) Tener flexibilidad para poder tratar y entender a los miembros de la organización
- c) Ser entusiasta con su trabajo
- d) Ser una persona que esté dispuesta a ayudar
- e) Debe tener facilidad de palabra

f) Saber escuchar, ser lo suficientemente receptiva para entender diversos problemas o situaciones

g) Tener curiosidad por experimentar o buscar nuevas alternativas comunicativas

h) Tener la facilidad de trabajar en equipo

Estas habilidades y características personales permiten al comunicador ejecutante realizar su trabajo. Sin embargo es obvio que tendran que enfrentar diversos problemas, por ello, resulta importante que sea una persona abierta, capaz de entender y superar cualquier conflicto

#### **4.4 PRINCIPALES PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA EL COMUNICADOR EJECUTANTE**

Al igual que el director de comunicación, el ejecutante puede enfrentarse al problema de que el cuerpo directivo no tenga la misma visión de lo que es y debe ser la comunicación organizacional, ya que muchas veces no la consideran un área prioritaria, razón por la cual no pueden desarrollar su trabajo como ellos quisieran

También puede encontrarse con poco presupuesto para concretar los medios de comunicación. Por ejemplo Raúl Sosa menciona que a veces ellos quisieran tener mas medios de comunicación o con mayor calidad, pero que los gastos no se pueden extender. Entonces quizá lo planeado originalmente tiene que cambiar

Por otro lado, puede surgir el problema de "celos" profesionales entre el director de comunicación y el ejecutante, al grado de que se obstruya la labor de equipo. Es entonces cuando ambos necesitan trabajar de una manera objetiva, recordando que el compromiso es con la organización, y que se está trabajando para un bien común

## CONCLUSIONES

Con el desarrollo de esta investigación podemos confirmar la importancia de la comunicación en las organizaciones, las cuales están dentro de un sistema social cambiante que exige la renovación de ideas y actitudes.

Las aportaciones de este trabajo comienzan con la identificación de tres niveles en la práctica de la comunicación organizacional, que aunque distintas, dirigen sus objetivos hacia el bienestar comunicativo de las organizaciones.

El Consultor en Comunicación aparece como un agente externo que busca sanar los problemas comunicativos y de clima organizacional, aportando la experiencia adquirida con otras empresas. De las entrevistas a consultores, se pudo observar que es necesaria la preparación constante sobre comunicación organizacional, pues solo así se pueden crear métodos de trabajo con mayor éxito, en un campo laboral que crece día a día ante la necesidad de sobrevivencia.

Resulta importante señalar que de acuerdo a la plática sostenida con los Consultores, la credibilidad de los mismos se puede acrecentar si estos tienen experiencia con otras empresas, si rebasan la edad de 35 años y si son del sexo masculino. Sería interesante saber por qué las empresas prefieren que los Consultores tengan estas características, y qué tan difícil es para un joven o una mujer convencer a un cliente que su trabajo puede ser igual de valioso que el de cualquier otro Consultor.

Lo anterior se menciona porque la Lic. Mindale López señaló que en alguna ocasión fue difícil que una empresa entendiera que el ser joven y del sexo femenino, no tenía nada que ver con la ayuda que les podía brindar en el área de comunicación. Esto obviamente tiene que ver con la cultura que tiene nuestra sociedad, sobre la no aceptación de mujeres en puestos ejecutivos de gran importancia. Sin duda la lucha por un puesto directivo es más difícil para una mujer, a pesar de que el sexo femenino tenga algunas participaciones importantes en diferentes profesiones. Sin embargo, un profesional sea hombre o mujer, debe tener la convicción de lo importante que es su trabajo, para poder enfrentar cualquier obstáculo.

También nos dimos cuenta de que en los despachos de consultoría, existen profesionales que colaboran o asisten al Consultor. El Lic. Salvador Sánchez señaló que el

trabajar en un despacho puede abrir puertas a una persona que quiera desarrollarse en este ámbito, aunque obviamente sus actividades no serían desde un principio la asistencia a una empresa, sino de auxilio al Consultor. Sería por lo tanto interesante saber como se conforma un despacho de consultoría en comunicación, cómo se puede organizar, y de que manera puede ofrecer sus servicios a las empresas, tomando en cuenta los conocimientos y habilidades que debe tener un Consultor para desarrollar su trabajo.

Puede incluso hacerse una comparación de los servicios que ofrece un despacho de Consultoría y el desarrollo de un Consultor independiente, cuáles son las ventajas o desventajas de ambas partes, y que puede ofrecer cada uno de ellos.

En cuanto a los Directores de Comunicación, sorprende saber en algunos casos que la persona encargada del departamento no sea precisamente un profesional de comunicación, sino de mercadotecnia o administración. De hecho durante la búsqueda de entrevistas, fue difícil encontrar personas que estuvieran a cargo del área, y que desarrollaran un trabajo estrictamente comunicativo. Por ejemplo en algunos casos quienes deciden desarrollar algún medio de comunicación son los directivos, que sin tener conocimientos reales de lo que implica la planeación, creación y evaluación de medios de comunicación, establecen en la mayoría de los casos una revista o boletín informativo con datos que sólo concierne a ellos, pero que no es asesorado por alguien que conozca de comunicación.

No siempre se tuvo éxito en las entrevistas, ya que en ocasiones el mismo director de comunicación daba una cita, pero para ser atendidos por quienes colaboran en el departamento, como sucedió en Pronósticos Deportivos, en donde además existe una gran confusión de lo que es el departamento de comunicación que ellos llaman interno, pero que finalmente se ocupa del público externo. Esta entrevista no se incluyó porque no respondía al objetivo de lo que es un Director de Comunicación, y porque en la empresa existe una persona encargada de atender propuestas publicitarias que debería ser llamado director de medios o de publicidad.

De este capítulo se aprendió la forma en que se pueden desarrollar diferentes medios de comunicación, y desde el punto de vista personal. Colgate Palmolive es un ejemplo del interés que existe en una empresa para mantener una comunicación efectiva en todos los niveles. Obviamente el presupuesto de esta organización es lo suficientemente amplio para

**desarrollar diferentes medios, sin embargo es el "interés" de comunicar lo que permitirá a una empresa crear sus propios medios de comunicación**

**Al analizar al Comunicador Ejecutivo aprendimos que aunque su labor recae sobre todo en cuestiones técnicas, como la búsqueda y redacción de información, producción de medios, dominio de los géneros periodísticos, etc., tiene la posibilidad de adentrarse a la planeación de medios de comunicación. Algo importante que debe tomar en cuenta el ejecutivo, es que su labor es igual de importante que la del Director de Comunicación, y que su trabajo será finalmente la imagen de lo que es y quiere comunicar.**

**De esta manera podemos decir que el desarrollo profesional de un comunicólogo organizacional se logra a través de la experiencia, misma que puede adquirirse si se inicia como comunicador ejecutivo, ya que esto permite no solo conocer los medios de comunicación, sino aprender la labor del director, que sería el segundo paso de su carrera, para posteriormente estudiar y prestar los servicios propios de un Consultor en Comunicación, que requiere mayor conocimiento no solo de medios, sino de comportamientos y clima organizacional.**

**Desde el punto de vista personal y de nuestra hipótesis, una empresa puede obtener el desarrollo organizacional si existe la participación de un Consultor, o de un Director de Comunicación y un Comunicador Ejecutivo, para que con diferentes teorías, metodologías y técnicas, se puedan analizar, planear y ejecutar las actividades comunicativas. Aunque debemos tomar en cuenta que cada empresa tiene sus propias necesidades, las cuales pueden ser cubiertas por las aportaciones de uno de ellos o de los tres profesionales.**

**Aunque el principal problema de la investigación fue la falta de bibliografía sobre el tema, la información más importante se obtuvo de las entrevistas, que nos permitieron reconocer las tres labores comunicativas que puede desarrollar un profesional, los conocimientos y habilidades de cada uno.**

**De acuerdo a los conocimientos impartidos por la ENEP Acatlan, podemos decir que el alumno egresado de la Licenciatura de Periodismo, tiene una noción de lo que es la comunicación organizacional, y solo puede tener mayor referencia, si elige la preespecialidad que abarca esta área. De esta manera, los egresados pueden desarrollar de acuerdo a las tres profesiones aquí analizadas, la del Comunicador Ejecutivo, ya que su formación académica,**

le permite desarrollar las actividades propias de esta labor, e iniciar su carrera profesional para llegar a ser, un Consultor en Comunicación

Con lo anterior no se quiere decir que sus conocimientos no sean lo suficientemente importantes para trabajar, sino que simplemente hay que iniciar como señaló Salvador Sánchez, "con práctica" para alcanzar la experiencia que tanto se busca, con el fin de aplicar los proyectos comunicativos que requiere una empresa

Desde el punto de vista personal, los cambios al programa de estudios de la Licenciatura, es favorable, ya que las materias que próximamente se impartiran, como Comportamiento Organizacional, Auditoria Comunicativa y Seminario de Teorias de las Organizaciones, permiten un mayor acercamiento entre el alumno y los conocimientos básicos que el Consultor, el Director de Comunicación y el Ejecutivo, utilizan en su trabajo. De hecho, el incluir materias como Investigación en Comunicación, significa acercar al estudiante a conocer la forma en que se aplican métodos y técnicas como parte de una estrategia comunicativa

También es importante el que se hayan incluido algunos conocimientos sobre computación, ya que ahora el ordenador resulta ser una de las materias primas más importantes en el campo profesional

Esta investigación tiene como línea de acción, la búsqueda o creación de materiales bibliográficos que puedan cubrir las necesidades de información de cada uno de los profesionales aquí estudiados

También resultaría interesante confrontar las profesiones de Director de Comunicación, y de la persona encargada de las Relaciones Públicas, ya que sus actividades en algunos casos coincide, pero debe diferenciarse la labor que cada uno desempeña

Otra línea de investigación puede orientarse hacia los problemas que surgen en una empresa por la llegada de un Consultor en Comunicación existiendo un Director de Comunicación. Esto con el fin de saber como reacciona el público interno, como se enfrentan el Consultor y el Director de comunicación para desarrollar su trabajo, qué posiciones debe tomar cada uno, y cómo llegan a un acuerdo para trabajar conjuntamente en beneficio de la organización, etc.

**Asimismo, es de interés, diferenciar la labor que puede desarrollar un Departamento de Comunicación y de Relaciones Públicas, así como la divergencia que existe entre las Relaciones Públicas y las Ventas, ya que en la mayoría de los casos suele confundirse la labor del vendedor con la del publicrelacionista**

La presente investigación se dedico entonces a cumplir con el objetivo inicial de **identificar la diferencia que existe entre las funciones del Consultor en Comunicación, el Director de Comunicación y el Comunicador Ejecutivo, así como de los conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos que cada uno requiere para su labor, en combinación con sus habilidades, tomando en cuenta que la búsqueda de datos en el campo profesional fue la información que permitio enriquecer el trabajo, así que agradezco a todos aquellos profesionales que con sus conocimientos permitieron el desarrollo de esta Tesis**

# ANEXOS

A continuación se exponen las entrevistas realizadas a los diferentes profesionales de la comunicación, que con sus conocimientos y experiencias nos permitieron acercarnos a la realidad que enfrentan en su trabajo

Cabe señalar que las respuestas se transcribieron, tal y como se dieron en el momento de realizar las entrevistas.

El primer anexo es el relacionado a los Consultores en Comunicación, que agrupa a seis profesionales. Enseguida se muestran cuatro entrevistas a directores de comunicación, y finalmente las opiniones y conocimientos de tres comunicadores ejecutantes.



**ANEXO 1**

**ENTREVISTAS**

**A**

**CONSULTORES**

**EN**

**COMUNICACIÓN**

## ENTREVISTA A UN CONSULTOR

### LIC. FERNANDO ARVIZÚ

#### 1) ¿Cómo define al Consultor en Comunicación?

El consultor al igual que otros consultores su labor es de aconsejar, ayudar a planear la actividad o las funciones en la que es especialista con sus clientes. En el caso de la comunicación hablaríamos de ayudar a preparar un programa de comunicación para el cliente, en términos de los objetivos que quiera alcanzar, esto significa también sobretodo en el campo de comunicación externa, pero también se aplica a la interna el que se desarrollen los factores de imagen que la empresa o la organización quiere proyectar al exterior, a sus públicos de interés, estos factores de imagen pueden ser 10 o 15, dependiendo de los objetivos. Una vez que están definidos estos, habría que buscar cuál es el más importante, hacer una jerarquía de estos factores de imagen, de tal manera que los mensajes de comunicación, contengan fundamentalmente los factores de imagen más importantes para esa empresa, los factores de imagen deben desde luego corresponder a la realidad, porque no se puede construir la imagen de una empresa de algo que no es real.

Una vez definidos los factores de imagen, debe definirse a que públicos se quiere llegar, a los que realmente busca impactar la empresa, estos públicos tienen diferentes intereses en términos de lo que la empresa hace o produce, entonces estos factores de imagen, deben adecuarse a cada uno de los públicos que utiliza.

En tercer lugar, tiene que definir cuáles son los canales de comunicación para llegar a estos públicos que le interesan, y que estos canales puedan ser vía los medios masivos de comunicación, o pueden ser revistas especializadas o puede ser otros eventos o producción de algún folleto, el informe anual, algún video etc. de tal manera que ese mensaje que se quiere proyectar a ese público en particular, pues se pueda definir lo que un consultor en comunicación debe hacer, que es ayudar a una empresa a definir todos esos conceptos, y con ellos definidos, hacer un programa de comunicación a mediano o largo plazo, y desde luego evaluar ese programa, es decir lo que se podría hacer en un principio es sugerir a la empresa que realice una investigación de opinión, por ejemplo, que determine cuál es la imagen que esta empresa está proyectando ante sus diferentes públicos, y de esa imagen real comparada

con la imagen ideal que el cliente quiere se puede crear un programa de acción, y al final de un periodo de un año de trabajar con ese programa se puede hacer una evaluación posterior y determinar si se logró avance en aquellos factores de imagen importantes para la empresa. Esto es en términos general lo que un consultor en comunicación hace para una empresa, obviamente una vez definido el plan de acción, viene la ejecución de ese programa que normalmente se realiza conjuntamente con la persona interna de la empresa que está dedicada a esta función que puede llamarse de relaciones públicas o de comunicación institucional o de comunicación externa.

2) ¿Qué conocimientos debe tener una persona para desarrollarse dentro de esta profesión?

Debe tener una base sólida de lo que es el proceso de la comunicación, y todos los factores que implican a esta especialidad, es muy importante también mantenerse actualizado a través de la información que general asociaciones que estén dedicadas a esto, a través de publicaciones tanto periódicas como pueden ser revistas, o libros que salgan al respecto, y material que siempre van a la vanguardia en términos de los conocimientos relacionados con esto. Es muy importante también para ser consultor el haber estado dentro de una empresa porque difícilmente alguien que salga de la carrera de comunicación que tenga toda la teoría, aunque la tenga bien aprendida, pues no será un consultor porque no ha vivido lo que es una organización que tiene sus complicaciones, sus problemas y solamente alguien que tenga estos conocimientos y habiendo vivido algunos años, porque no solamente por un pequeño periodo de tiempo, varios años y de preferencia en varias organizaciones, puede convertirse en un consultor porque va ha adquirido además de los conocimientos teóricos, por llamarlos de alguna manera, es necesaria la experiencia concreta de como funciona una organización.

3) ¿Que otras disciplinas apoyan al consultor en comunicación?

La Administración

4) ¿Que es exactamente lo que sirve al consultor en comunicación de la administración?

Hablo de lo que se refiere de manera general de la administración de una organización, de una empresa, no estoy hablando de que sepan de contabilidad, de economía o finanzas, pero que si entiendan de que están hablando. Es importante para un consultor en comunicación entender el lenguaje de una organización, y aunque no sea un experto en finanzas, debe saber algo de finanzas, algo de producción, saber algo de ventas, conocer desde luego cuando se tiene a un

cliente en lo particular conocer a fondo, entre comillas, porque no se requiere ser especialista tampoco, pero si conocer con cierta holgura la actividad de la empresa, los procesos de producción, los servicios que dan, etc., a eso me refiero con conocimientos generales de administración, esto implica también conocer cómo es la organización, de que manera están organizadas las empresas de alguna forma. También influye mucho el conocimiento de la sociología, porque estamos hablando de los medios masivos de comunicación, porque son uno de los instrumentos o de los medios o de los canales que se utilizan, y esto es opinión pública, esto es sociología. También el consultor requiere conocimientos de psicología.

5) ¿Que conocimientos de psicología?

Básicamente la forma de reaccionar de las personas, un poco de conocimientos del funcionamiento de una persona, porque en esta actividad las relaciones humanas, las relaciones personales también influyen de una manera positiva o negativa, dependiendo de la persona. Obviamente conocimientos generales de todo, refiriéndome a lo que es política, estar al día en términos de lo que está sucediendo en el mundo y el país.

6) ¿Cuales son los metodos y técnicas que mas utiliza un consultor en comunicacion?

Todo lo que es análisis, que significa poder hacer una disección teórica y de un problema y analizarlo a profundidad para saber cuales son sus causas, cuales son las realidades, cuales son las posibles consecuencias, y anticipar lo que puede suceder si no se arregla un problema. También se aplican las técnicas de investigación, que no necesariamente las realiza el mismo consultor pero que tiene saber como se hace una investigación para poder eventualmente contratar a un investigador, pero debe saber como dirigirlo, que es lo que tiene que buscar ese investigador en materia de información que pueda ser útil, o que pueda ser materia de toma de decisiones, ya que muchas veces las investigaciones hacen preguntas cuyos resultados finales no sirven para nada, entonces resultan una molestia adicional para el entrevistado porque le lleva más tiempo, y la información obtenida finalmente no es utilizada para ningún efecto, y es solo información anecdótica que se tiene, pero que no se va a utilizar para ninguna acción o una toma de decisiones, entonces es importante definir y diseñar adecuadamente una investigación para buscar la información que es sustancial, que es vital, importante para tomar decisiones, para tomar una acción, es por eso que el consultor debe conocer cual es la técnica más adecuada. Además debe ser un buen redactor, saber usar todo lo que es la comunicación.

escrita, porque mucha de la actividad en la que está envuelto, también implica la comunicación escrita, entonces debe saber escribir no solamente gramaticalmente correcto, sino que la redacción sea amena, sea clara, lo suficientemente adecuada para llevar el mensaje que se requiere. También debe conocer las técnicas de producción de una publicación, aunque no la haga específicamente él, pero debe saber cómo supervisar a un diseñador, porque el diseño finalmente también es comunicación, debe conocer las técnicas de impresión porque ocasionalmente va a estar involucrado con la elaboración de un manual o folleto, debe conocer el lenguaje cinematográfico, de video, aunque no debe ser un experto en el manejo de la cámara, pero sí la mejor manera de establecer una buena comunicación visual, vía video, cine, transparencias con sonido etc.

7) ¿Cómo se da el primer acercamiento entre un consultor y una organización?

Obviamente nosotros no podemos anunciarnos en el periódico, porque sería absurdo, no tiene lógica el decir que nos vengán a buscar. La manera de conectarse con una empresa por dos vías: una es a través de relaciones que uno tiene con gente que está dentro de la empresa y que a través del conocimiento que tienen de uno puede haber confianza o credibilidad o una idea de lo que el consultor puede hacer, ocasionalmente el consultor puede acercarse a esa persona que está dentro de la relación de negocios, ofreciendo sus servicios. La otra opción, y que es la más común, es que si uno va haciendo bien su trabajo con el primer cliente, el segundo, lo más probable es que estos lo recomienden a uno con otros, y que es la mejor forma de entrar, cuando ha sido recomendado por un tercero. Esas son las dos únicas maneras, haciendo un trabajo profesional, consistente, y que de resultados visibles para la empresa, de tal manera que esta empresa lo pueda recomendar con otra.

8) ¿Qué elementos debe llevar un contrato, una vez aceptado el trabajo de un consultor?

Lo que hago personalmente es elaborar una propuesta. Primero nos acercamos al cliente, o el nos llama, tenemos una entrevista oficial en donde la problemática del cliente queda manifestada, y una vez conocida por nosotros, realizamos una propuesta que vaya en pro de solucionar ese aspecto. Hacemos un programa, una propuesta, donde se incluyen algunas acciones a realizar, entre ellas las que mencione en la primera pregunta, y si el cliente está satisfecho con la propuesta en términos de lo que se está proponiendo y en términos de lo que se está cobrando, y aceptan, se hace un contrato de servicios profesionales en el que

estipulamos todas las condiciones en lo que esto va a funcionar, normalmente buscamos en este tipo de asesoría que sean clientes que tengan una duración más o menos razonable, aunque también trabajamos por evento, por proyecto, lo que sentimos que debe ser o es más importante tanto el cliente como para nosotros, es tener una asesoría continua durante un periodo de tiempo. Entonces se establece una iguala mensual en este caso y se hace el contrato especificando las acciones que vamos a realizar, qué es lo que esperamos del cliente y qué es lo que nosotros proporcionaremos. Es un contrato como mencionaba de servicios profesionales que obviamente puede rescindir en cualquier momento (según indican las leyes mexicanas), así aunque hagamos un contrato por nueve meses, o por tiempo indefinido, el cliente siempre tendrá la opción de rescindir el contrato con un aviso previo de 30 días, por ejemplo.

9) ¿Cuales son los principales problemas a los que se enfrenta un consultor en comunicación?

El que a veces el cliente no entiende claramente que son los servicios y alcances que estamos ofreciendo como consultores porque en el campo de la comunicación, no ven nada concreto físicamente, obviamente hay cosas físicas que ven, por ejemplo si se busca una relación con los medios de comunicación, entregamos los recortes de los periodicos donde aparecieron las noticias de ellos y que nosotros convocamos, y aunque esa es una manera física de demostrar dónde se realizaron relaciones de comunicación, yo creo que el principal problema es que los directivos no les dan tanta importancia a aspectos de imagen de su empresa, o no lo saben medir, o no la entienden adecuadamente, entonces, nosotros tenemos que estar también en un proceso de educación del cliente en términos de cómo manejar la imagen, de cómo hacer una imagen adecuada, como hacer que los aspectos positivos que tiene en la realidad sean difundidos, hay ocasiones en que un cliente no entiende muy bien la diferencia en lo que es una noticia que puede ser de interés público y lo que es simplemente una cosa publicitaria, y hay personas que nos piden que hagamos algún boletín de prensa o una conferencia de prensa, en donde se anuncie algo, pero el consultor debe señalar que aunque la empresa crea que algo es sumamente importante, en realidad no lo es y requiere que tenga otro medio de difusión. Al revés también sucede, porque algún acontecimiento de la empresa que es importante, no le encuentran el sentido noticiosos y mucho menos para que sea público... el consultor debe evitar el malgastar el trabajo, hay que educar al cliente de cómo se debe trabajar.

10) Usted mencionó que el consultor debe conocer diferentes técnicas del método de investigación para aplicar en un proceso de consultoría de comunicación, pero que no necesariamente él debe realizarlas, ¿Que otras personas deben trabajar con el consultor en comunicación?

Primero hay que señalar que si el consultor es solo, debe dominar las técnicas de redacción, de escritura, el concepto de teoría que acabo de mencionar. En el caso de un despacho pequeño, como este, puede existir un especialista en medios, que conoce las fuentes y periodistas con quienes puede establecer diferentes tipos de relaciones de acuerdo a las necesidades de los clientes, con quienes mantiene un contacto constante a pesar de que no haya algún trabajo en especial, con el fin de mantener al día un directorio, y que conozca como se maneja un periódico, etc. Hay quienes se dedican a lo que es la comunicación escrita, algunos pueden contar con un diseñador gráfico, pero eso se puede contratar por fuera.

11) ¿Que habilidades debe tener un consultor para poder desarrollar su trabajo?

Dentro de las habilidades hay que tomar en cuenta los conocimientos profundos de su especialidad, que sea un experto en ella, obviamente que sepa mas que el otro. De las habilidades, debe tener la capacidad de elaborar una estrategia, de saber como se maneja, como determinar los problemas, y encontrar su solución, es decir debe tener habilidades de relaciones humanas, de relaciones personales, ejecución de programas, diseño y manejo de estrategias que conduzcan a la empresa a conseguir los objetivos que desea alcanzar, obviamente profesionalismo, puntualidad, calidad en la entrega de los servicios, atención personalizada, estar dentro de la organización para conocerla.

12) ¿Como ve en Mexico la posibilidad de que acepten la asesoría de un consultor en comunicación?

Todavía hay pocas empresas que están conscientes de la necesidad de esto, sin embargo hay una conciencia cada vez mayor de la necesidad de expertos en esta materia en las empresas, obviamente las empresas muy grandes, las empresas multinacionales, las empresas del mundo financiero, por ejemplo, son las que de 20 años hacia atrás están conscientes de esta necesidad y utilizan los servicios de un consultor sin gran problema. Las empresas medianas, las empresas mexicanas como que todavía no acaban de entender muy bien para qué sirve esto, pero creo que si hay una creciente conciencia de los servicios de un consultor en comunicación.

13) ¿Cuál sería su recomendación para que un profesional pueda comenzar a desarrollar su labor como consultor en comunicación?

Lo primero es que trabaje en una empresa, y que acumule por lo menos diez años de experiencia, además de la carrera de comunicación, eventualmente lo que más ayudaría es una maestría con alguna especialización, pero que trabaje de una organización por mucho tiempo, ya que no es fácil ser un consultor, siendo joven, porque además la credibilidad de un consultor debe decir mucho, porque hay ocasiones que si ven a un consultor de 25 años, piensan que en realidad no ha tenido la suficiente experiencia como para planear y organizar a una empresa. Para ser consultor se requiere acumular experiencia, y es algo que solo el tiempo y la actividad lo da, y esto es sumamente importante, además de los conocimientos teóricos. Quizá no sólo se requieran diez años de experiencia, quizá sean más y con un trabajo en diferentes organizaciones y que sería lo mejor, porque de esa manera se conocen diferentes formas de trabajo.

14) ¿Existe algún modelo específico que deba seguir un consultor en comunicación para desarrollar su trabajo?

No, cada quien debe desarrollar su propio esquema de trabajo, y su propio servicio dependiendo de cuales sean sus habilidades, y sus especialidades, porque hay algunos que solamente están especializados en la producción de videos. Yo estoy más especializado en lo que es comunicación externa en forma general, pero otro puede dedicarse solo a la comunicación interna por ejemplo, lo importante que sus servicios estén respaldados. Un esquema obviamente depende de cómo se desarrolle un trabajo y del problema que tenga cada organización, y de cómo se desarrolle el cliente, hay que hacer un saeco ala medida, hay que vender lo que la empresa necesite, adaptándose a la organización.



## ENTREVISTA A UN CONSULTOR

### LIC. CARLOS A. BONILLA GUTIÉRREZ

#### 1) ¿Cómo define al consultor en comunicación?

El consultor en comunicación es un experto en la materia que se dedica a dar consejo en las organizaciones, desarrollan planes o pretenden desarrollar planes para utilizar la comunicación, ya sea interna o externa. La comunicación interna abarca todos los flujos comunicativos entre el personal tanto formales como informales, y la comunicación externa es la comunicación interinstitucional la que se lleva a cabo entre la empresa, la organización y su entorno, esto es aquellas instituciones que constituyen su núcleo de relación como clientes, proveedores, accionistas, medios informativos, el gobierno, la comunidad, etc.

#### 2) ¿Es el consultor en comunicación necesariamente un agente externo de la organización?

Si claro, para llevar a cabo un programa de R.P., una organización tiene dos opciones, una es hacerlo internamente por medio de un área específica, un departamento, una dirección, y la otra es hacerlo con una firma de consultoría. Existen firmas de consultoría y servicios de R.P. que se denominan Full Service Agencies, que dan consejo y además servicio, entonces, de alguna manera constituyen un departamento de comunicación pero de manera externa. Hay organizaciones que llevan a cabo sus programas de R.P. por medio de un departamento interno, otras que lo hacen a través de una agencia, y existe la tercera opción que es la combinada que es precisamente el utilizar los servicios de una consultoría externa como complemento de un departamento interno.

#### 3) ¿Qué teorías de la comunicación son las que utiliza un consultor en comunicación?

Las teorías de la comunicación contribuyen para la formación del comunicador, de un comunicador que se dedica a trabajar dentro de un área de comunicación en una organización, o bien para dar consultoría externa. Un individuo así formado con el acervo teórico de la comunicación, después utiliza diversas técnicas para llevar a cabo su trabajo, pero yo no diría que se utiliza una determinada teoría para llevar a cabo la labor de un consultor, ya es el criterio del consultor. En realidad la teoría contribuye a formar al consultor, el consultor se forma primero con una formación teórica justamente, luego por

una formación práctica que se integra con las vivencias y con los problemas que enfrenta y soluciona, entonces ese bagaje de conocimientos teóricos y prácticos es el que aplica el consultor cuando en una empresa le piden un consejo

4) Usted en el Segundo Simposium llevado a cabo en la ENEP Acatlan, hablo de que se requería conocer otras disciplinas, ¿A cuales se refería?

El consultor como experto en comunicación, debe conocer de psicología, de sociología, también debe ser una persona con una basta cultura general y un conocimiento de las áreas en donde el hombre se desarrolla en su trabajo, porque le puede tocar ser un consultor de una empresa manufacturera, puede también tocar la empresa de servicios, un partido político o un organismo empresarial, entonces un consultor debe preocuparse por conocer todas estas áreas de actividad humana y laboral. Yo creo que sobasta cultura general, su conocimiento de la comunicación, que implica el manejo de técnicas de sociología, psicología etc. y además de su experiencia y de sus relaciones, yo creo que es lo básico para un consultor

5) ¿Cómo se enfrenta un consultor en comunicación a una organización, como se inicia ese primer contacto entre el consultor y la empresa que esta solicitando esa ayuda?

Es casuístico, yo no diría que existe una forma en general de llegar a las empresas, o que las empresas lleguen a un consultor, curiosamente en el negocio de la consultoría, especialmente en el de RP no ocurre lo que se esperaría que pasara en otro tipo de negocios. ¿Que se espera que ocurra en otro tipo de negocios? Que la persona que presta sus servicios, se acerque a la empresa y le ofrezca determinados servicios, sin embargo, en el caso de las RP no ocurre, aquí normalmente las empresas que tienen alguna necesidad en materia de comunicación, saben por referencia que existe determinada empresa que puede ayudarlas a resolverlas sus problemas si las llaman, claro que existe también el caso de que nosotros nos enteremos de que alguna organización no tiene un área de RP y podría tener necesidad de ella, y nos acercamos, pero es el menor de los casos. En la mayoría de los casos llega una empresa, ya sea porque quiere evitar problemas en materia de comunicación de RP, ya sea porque tiene el problema y no lo ha identificado adecuadamente y quiere apoyo hasta en la identificación del problema, o tiene bien identificado el problema y quiere resolverlo.

6) ¿De qué manera el consultor va a convencer a la organización que su propuesta es la que más se va a adecuar a sus necesidades?

En un primer momento, el consultor dice lo que hace, cuáles son los servicios que puede proporcionar su empresa, cómo trabaja y cuales son los clientes que tiene. Por parte de la empresa, es una exposición acerca de lo que es la empresa, de cual es el entorno en el que se desarrolla y cual cree que es el problema, entonces con base en esas primeras pláticas el consultor elabora una propuesta en la cual hace un pre-diagnostico sobre el problema y también esboza una línea estratégica para solucionarla, de esta manera, el cliente potencial ve esa propuesta, ve la estrategia que se va a seguir y con base en ello decide si va a requerir de los servicios del consultor.

7) ¿Que tiempo le toma al consultor hacer esa primera propuesta, llamada pre-diagnóstico, y con que elementos realiza el consultor ese trabajo?

En realidad es casuístico, cada empresa es distinta cada empresa es diferente, normalmente en un lapso de 15 días se presenta una propuesta con un pre-diagnostico, pero puede variar en empresas muy complejas, donde hay que investigar mucho más.

8) ¿Puede resultar también el caso de que el consultor no quiera llevar a cabo un trabajo?

Por su puesto, por razones de índole ética, por conflictos de intereses con otros clientes, o por falta de interés simplemente de llevar a cabo una labor.

9) ¿En caso de que la empresa acepte ese pre-diagnostico, como se lleva a cabo la contratación?

Se realiza un contrato.

10) ¿Qué elementos debe llevar ese contrato?

Depende el caso, varía mucho porque puede ser un programa preventivo, el manejo de una crisis por determinado tiempo, o puede ser un manejo ya permanente, entonces, nosotros tenemos contratos para cada una de las situaciones, en donde se establece el número de horas que va a destinar el consultor, donde se establecen exactamente las actividades que se van a llevar a cabo, los métodos de evaluación, desde luego los honorarios y la forma de pago de los mismos.

11) ¿Cómo son considerados los honorarios de un consultor en una empresa, resultan muy altos?

Depende, porque hay varios niveles en las agencias, hay consultores senior que tienen mucha experiencia, hay consultores junior que tienen solo cierta experiencia, y yo diría que depende mucho del costo-beneficio, es decir si una empresa considera que una consultoría le ayuda, no va a considerar que es caro, si una empresa considera que lo que le dice el consultor aporta poco a la empresa o a la solución de sus problemas, le va a parecer muy caro. Caro o barato, el cliente debe tener un punto de comparación, si tu tienes un punto de comparación, puedes ser la solución de los problemas y lo que los problemas puedan estar afectando a la empresa, a lo mejor resuelves con una consultoría que evite a la larga la afectación de la imagen de la empresa. Lo cual no tendría en términos reales un gran costo, pues evitaras muchos problemas que aun no existen, en tal caso puede considerarse a la consultoría barata, depende mucho de si se sabe utilizar y depende de que tan valiosa se considere. También hay quien contrata a un consultor para que le diga lo que quiere escuchar, y cuando le dicen algo que no quiere escuchar, entonces para él no sirve el consultor y no toma acción. La consultoría es un consejo para que tome acciones una organización, pero la organización no toma acciones si de nada le sirve el consejo.

12) ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta un consultor en comunicación?

De entrada el escepticismo, cuando no creen que les sirve para algo, otra sería la falta de posicionamiento de la actividad de comunicación y de R.P. En las organizaciones, pues se cree que la función de estas dos áreas son otras cosas muy distintas a la que en realidad son, y esas falsas concepciones hacen creer que esa actividad no ayuda mucho en los objetivos de la organización. Otro de los problemas es que no se vincula este apoyo con la constitución de los objetivos de la empresa, entonces se considera a la comunicación como un elemento fuera de lugar, se considera un gasto poco útil. También otro problema es la falta de personas con visión, de personas que entiendan la función de la comunicación dentro de la organización. Si un consultor encuentra como enlace con la empresa que no sabe nada del asunto y que no tiene sensibilidad para estas cosas, no va a haber química, no va a haber eco y van a considerar que están perdiendo su tiempo.

13) ¿Qué hace en estos casos el consultor, de qué manera va a convencer al cliente de que realmente necesita esta ayuda de consultoría?

Se convence demostrando cual va a ser el costo-beneficio de la actividad y cuáles son los problemas a los que se enfrentaría la empresa si no tuviera esta asesoría

14) ¿Hasta donde sabe el consultor que debe dejar de insistir ante una empresa demasiado cerrada y que no acepta que puede cambiar para mejorar?

Las R.P. siempre deben partir de una convicción de la dirección general, de una actitud auténtica, no solamente receptiva sino pro-activa para optimizar las relaciones de la organización con su entorno. misma que debe partir de la convicción de que la utilización de las R.P. redundan mucho a la organización, y si no hay esa convicción, no tiene caso llevar a cabo un programa de R.P.

15) Una vez que ya se ha logrado convencer a la empresa de que esta ayuda va a ser saludable para su desarrollo. ¿Cuáles son los objetivos teóricos, metodológicos y técnicos que se plantea un consultor como primer paso para realizar un diagnóstico más completo?

Un diagnóstico más completo parte de un pre-diagnóstico que se hace con base en el conocimiento de la organización, en el conocimiento del problema, según lo que ve el cliente, y también es el conocimiento de lo que es la organización

El diagnóstico se basa primero en ese pre-diagnóstico y después en el empleo de técnicas de investigación social para profundizar en cada una de esas percepciones. Lo que busca el diagnóstico es ver si esas primeras percepciones o esas hipótesis corresponden a la realidad, si realmente los problemas son los que en principio se creían que eran, porque un problema a veces se parece mucho a un síntoma, somos muy dados a ver los síntomas como problemas, y lo que se debe hacer es atacar la enfermedad, no los síntomas, haciendo una comparación con una enfermedad, si el paciente tiene fiebre, y el médico solo le receta algo para bajar la fiebre, solo está atacando el síntoma, pero no está terminando con la enfermedad que está provocando dicha fiebre, solo la está enmascarando. Sucede lo mismo con las organizaciones, si tu atacas los supuestos problemas que surgieron en el pre-diagnóstico, en la primera percepción, a lo mejor no estás yendo al problema principal. Entonces para documentar la percepción, al verdadero problema de la organización, se emplean técnicas de investigación social, así como el médico recurre a investigaciones o



puede venir la evaluación, para verificar que el plan de acción fue correcto y que su ejecución también fue correcta. Hay técnicas de evaluación sobre la marcha, que buscan modificar sobre la marcha el programa para adecuar las condiciones que se vayan presentando.

19) ¿Cuáles son las técnicas de evaluación que más utiliza el consultor?

Son las técnicas de investigación, exactamente las mismas que se aplican para diagnosticar porque se tienen que utilizar los mismos parámetros. La etapa de diagnóstico es idéntica a la de evaluación porque se va a medir exactamente lo mismo para comparar el estado inicial y el estado actual para ver si aquella transformación que se sutro de un status a otro, corresponden a los esfuerzos que se tuvieron, al dinero que se invirtió. Entonces las técnicas de investigación social sirven tanto para la fase diagnóstica como para la fase de evaluación.

20) ¿Cómo sabe un consultor en comunicación que su labor ha terminado?

El trabajo de consultoría es permanente, no termina, porque la consultoría debe estar presente en todas las fases de aplicación de un programa de R.P., en la de diagnóstico, en la de programación, en la aplicación, en la ejecución y en la evaluación. No podemos decir "la empresa, hoy, ya no necesita un consultor", porque si estamos hablando por ejemplo de un problema legal con una patente, se contrata una consultoría externa jurídica, y cuando se dictamina se dice aquí acabo el problema y ya no se requiere de un consultor. Pero en R.P. permanentemente se requiere de una labor para utilizar la vinculación de una organización consultora. Puede que se este en una mala situación, y mejorar después de aplicar un programa de R.P., pero eso no quiere decir que haya terminado su necesidad, siempre hay posibilidad de mejorar las relaciones en beneficio de la organización, entonces la consultoría es permanente.

21) ¿Tiene el consultor la ayuda de personas independientes de la organización?

No necesariamente se requiere de alguien que ayude para desarrollar el trabajo, aunque para el diagnóstico, cada miembro de la organización, cada colaborador es una fuente de información. Entonces por supuesto que todos los que pudieran fungir como fuentes de información son importantes. Y después en el plan de acción, este no es un plan que va a llevar a cabo solo el consultor, ni solo el director, ni siquiera el agente de R.P., se cae

siempre en la creencia de que las R.P. de una organización las hace el departamento de R.P., y no es cierto, las hace toda la organización con la guía, la batuta, con la iniciativa de una área de R.P. y de una agencia de consultoría que asesora a esta área, o que asesora a una dirección general, pero en la implantación de un programa de R.P. debe estar involucrado todo el personal. Así que todos los miembros de la organización apoyan al consultor.

22) En mi trabajo de investigación planteo la necesidad de que exista un consultor, un director de comunicación y un comunicador ejecutante, ¿cual es su opinión a este planteamiento?

Es aceptable, aunque es casuístico, porque no existen fórmulas, porque las organizaciones no son estáticas, ni son homogéneas en tamaño, actividades, cada una tiene actividades diferentes, entonces este esquema que propones, puede ser adecuado para un tamaño de organización, pero no puede ser aplicable para todas, en general te diría que es deseable que así sea, pero si te refieres a una empresa muy pequeña, no le hace falta tal vez todo a la vez, tal vez le acomode más un consultor externo y ya, y nada interno. Para una gran empresa que es muy pro-activa en R.P. a lo mejor no es suficiente tener un departamento de comunicación al interior, y requiere de ayuda externa sobre todo porque se maneja un gran número de personas dentro de la organización. De hecho, no creo que exista una fórmula mágica, no creo que alguien por muy experimentado que sea, pueda dárla, y que diga: esta es la estructura ideal.

23) ¿Cómo trabajan las agencias de consultoría?

En general, hay una persona enlace, que es generalmente la encargada de nuevos negocios, está persona se acerca a la organización, le dice en esta primera entrevista cuales son los servicios que tiene y se trae información, entonces el trabajo de pre-diagnóstico se puede empezar en la agencia en diferentes áreas para que cada una aporte sus conocimientos, su experiencia, para plasmarla en un trabajo de equipo. Y una vez que es aprobada una primera propuesta, se fija a un equipo de trabajo que esta encabezado por un supervisor de cuenta, al cual reportan asistentes ejecutivos. entonces el cliente tiene el respaldo del consultor senior que es la cabeza de la consultoría y aparte el apoyo de un supervisor de cuenta, el apoyo de toda una infraestructura de la agencia.



24) ¿Existen en México muchas de estas agencias?

No, no muchas porque el mercado no ha dado para más, el mercado está creciendo y por eso están llegando firmas mundiales de R P a este mercado, pero anteriormente era un mercado muy pequeño, sin potencial y por lo mismo fueron pocas las empresas de R P, que surgieron, pero ahora el panorama es distinto

25) ¿Qué futuro ve para que puedan crear más agencias de consultoría?

Es muy atractivo, por eso se están creando por eso están llegando a México, y son extranjeras las que inician este desarrollo, porque son empresas que tienen la cultura de R P

26) ¿Qué se necesitaría para que en México exista esa cultura organizacional?

Evolucion, en cuanto a la administración. En México la mayoría de las empresas nacen como empresas familiares y solamente por la necesidad de incrementar el volumen de actividad, porque así va creciendo el mundo exterior, crecen en la productividad tal vez, pero no crecen en lo que son como organización en sí, crecen en el número de vendedores, el número de sucursales, pero la organización sigue siendo la misma entonces no son grandes empresas, son solo empresotas, cosa que es muy diferente. Entonces estas empresas crecen sin interesarles la posibilidad de institucionalizarse, crecen de forma anárquica por razones de coyuntura y no se desarrollan. Podemos decir que existen las empresas de R P, porque vienen del exterior con otra cultura, aunque podemos decir que existen empresas que ven la necesidad con la apertura comercial y con la competencia en el entorno global, la necesidad de institucionalizarse, de mejorar sus estructuras organizacionales, para que sean más competitivas, y en el entorno de la competitividad las R P están presentando una ventaja las agencias de consultoría

## ENTREVISTA A UN CONSULTOR

### LIC. MINDALE LÓPEZ AGUIRRE

#### 1) ¿Cómo define al consultor en comunicación?

El consultor en comunicación va a ser un agente externo, especialista en todo aquello que se llame comunicación, pensándolo en función de empresa, que le facilite a una compañía alcanzar sus niveles óptimos de productividad, con base en los procesos básicos de comunicación humana, y ese agente externo va a venir a la empresa a empaparse de sus procedimientos, de su cultura organizacional, para plantear estrategias que le permitan a la compañía alcanzar esos niveles óptimos. La riqueza que se tiene, es que es un agente externo, que aunque no exista la objetividad total, pueda plantearse de una manera aparte llegar a percibir el fenómeno sin estar involucrado como lo estaría una persona integrante de la empresa, en este sentido puede observar con mayor agilidad lo que está sucediendo en la misma para plantear estrategias. Además de que tiene la riqueza de la experiencia que le han dado otras fuentes, cosa que una persona integrante de un departamento de comunicación no tiene, considerando que está empapado de lo que se lleva a cabo en una organización, que ya está hecho mucho a una forma, a los victos de la empresa y que por lo tanto, no puede concebir lo mismo que un consultor que ha tenido la experiencia de enfrentar diversos problemas, para poder brindar lo que necesite cada empresa.

#### 2) ¿Cuáles son las desventajas que puede tener un consultor en comunicación?

Para empezar, el cliente te contrata y quiere que le soluciones el problema a la de ya, pero a la hora de solicitar alguna información, a veces suelen poner ciertas trabas, porque empiezan a decirte que no debes abarcar tantas áreas, o por que requieres esa información que no están acostumbrados a dar a conocer. De esta manera el consultor tiene que ser ágil, tener un método rápido para integrarse a la organización y saber detectar lo importante del fenómeno, lo que más puede servir para solucionarlo. El problema como agente externo es que necesitas conocer rápidamente lo que allí sucede, identificar el problema a atacar.

3) Cuando un consultor quiere adaptarse rápidamente a la organización, ¿qué teorías utiliza para detectar el problema?

No es que un consultor utilice teorías, lo que sucede frecuentemente con los consultores irresponsables, es que se ubiquen directamente con el administrador general, y le preguntan ¿que es su empresa?, ¿cuales son sus valores, qué cultura organizacional tienen? El error es que no solo hay que preguntarle al de arriba, sino a todos los individuos para saber que opinan, que es lo que piensan de la empresa, cual es la cultura que ellos ven. Con ellos hay que dirigirse y hay que realizar una investigación, lo importante es hablar con gentes de diferentes niveles, porque el de arriba siempre va a tener una visión muy administrativa, los de abajo la viven.

4) ¿Para llegar al primer acercamiento a la organización, obviamente un consultor se va a dirigir con la persona que solicito el servicio, pero como se va a dar ese primer contacto, cual es el primer punto a conversar para llegar a un acuerdo?

El consultor ya tiene una pequeña idea de lo que esta requiriendo la empresa, o de lo que es la empresa o algun punto de partida, yo le que hago es formular un cuestionario, ya que mientras más sepas del problema, más orientado puedes trabajar, sino sabes, se vale hacer preguntas abiertas para saber a que se dedica la empresa, cuanto tiempo tiene, es fascinante cuando se le pide a un cliente que te platique la historia de su empresa, y de ahí se puede sondear para tener un antecedente que pueda servir. Una vez formado el antecedente, es importante saber que es lo que desea el cliente, cual es su expectativa, y el es quien debe plantear el problema, aunque puede ser que a lo mejor no sabe cual es el verdadero problema en su organización, entonces hay que escarbar desde el fondo y hay que trabajar directamente con el directivo, para platicarle los puntos de vista del consultor, para que se sepa desde el principio que el problema que se sigue es el mismo y no se vaya a crear un mal entendido. Sobre todo hay que conocer las expectativas del cliente, para llegar a un punto de acuerdo sobre el problema que se percibe, planteando nuestras ideas y lo que a nuestra consideración es lo más adecuado por las investigaciones que se estuvieron haciendo. También hay que verlo éticamente, sobretodo cuando el cliente ve una problemática y el consultor otro, entonces hay que tratar de convencerlos. Mi política es ser lo más honesta posible. Algunas ocasiones he tenido que decirle al cliente que yo le puedo hacer un programa de capacitación, si es eso lo que quiere,

pero le hago ver que con eso no va a solucionar el problema medular. Y para saber que es lo que se debe hacer en una organización, hay que realizar antes una investigación, no se hace ninguna consultoría sino se hace una investigación, porque sólo así, se le puede mostrar al cliente en donde se encuentra el problema, y esa es la razón principal por la que se requiere que un consultor sea un estudioso de la comunicación, porque debe tener la capacidad de poner luz a un fenómeno que tal vez el cliente no ha visto. No es un trabajo fácil porque el cliente va a tener un razonamiento completamente diferente, ya que hay empresarios que no creen en que todas estas estrategias ayudan aun más a solucionar problemas.

5) ¿Crees que en México no exista una cultura organizacional?

Yo creo que apenas se esta empezando. Se esta dando cierta importancia a la comunicacion, con la crisis está difícil que se destinen presupuestos importantes a esta area. En este sentido reo que los comunicólogos no hemos podido defender con fuerza y argumentos solidos la importancia de nuestro papel en la empresa, porque se nos confunde con el que organiza el festejo, el que va a hacer los videos, pero nosotros somos administradores de significados y no nos hemos podido defender. Creo que con la situacion del país, han llegado a México más empresas transnacionales, y son ellas las que han introducido mas el concepto del comunicologo organizacional. Y las empresas de aqui tienen que competir y muchas veces toman patrones externos para hacer que algo funcione y se pueda competir.

6) Al hablar de una primera investigación dentro de la organización, al realizar un diagnóstico, se debe tener un tiempo limite para realizar dicho trabajo?

Si tiene que haber un tiempo limite, porque cuando ya estas hablando de una relacion de negocios, forzosamente tiene que haber una barrera de tiempo, pues a la gente le esta costando. El tiempo para medir, depende del proyecto, he realizado sondeos rápidos, (no investigaciones) para plantear estrategias, para armar propuestas, de unos quince dias, con prisas de una semana y otra de documentacion para planear una estrategia que puede terminar en una investigación ya mayor, pero cuando se trata de un caso mas profundo, por ejemplo para implementar un valor, se requiere de mas tiempo para saber de que manera se puede implementar dicho valor entre todos los miembros de la organización para que funcione como tal, y puede llevarse cuatro meses, pero todo depende de la aceptación del cliente, al cual hay que convencer que para desarrollar un trabajo se requiere de una investigación que va permitir

solucionar un problema, hay que señalarle que para llevar a cabo una investigación se requiere de tener una plática con la gente que trabaja en la organización, que se van a aplicar encuestas, y que se requiere leer además todo lo que se pueda tener al alcance de información documental

7) ¿En que consiste esta documentación que mencionas?

Esta documentación se toma por principio con la información que te da el cliente. Por ejemplo al trabajar para el Centro Comercial Interlomas, me dieron revistas, anuncios de periódico para conocer la historia de dicho lugar, de ahí me di cuenta de que tan importante fue leer todas las cartas, de dos años hacia atrás. Este centro Interlomas tiene el problema de relaciones sociales, es un condominio que trabaja por comités, en donde muchos jefes toman las decisiones, entonces, leyendo las cartas me pude dar cuenta cuales eran los grupos de poder, como se habían ido dando los conflictos, donde se había dado el rompimiento, en que circunstancias, que se había trabajado de comunicación antes, el protocolo de la carta dio mucha información, entonces, todo ello forma parte de la documentación que requiere un consultor, como son documentos internos publicados, o personales entre los jefes. Se tiene que rasear la información por donde se pueda, mientras mejor informada estes, mejor se puede planear una estrategia. En mi caso la primera estrategia a seguir es el sondeo, o la investigación de profundidad, dependiendo de lo que se requiera.

8) Una vez planteada la primera investigación, ¿cómo se lleva a cabo la contratación, o en que momento se da la contratación? se da primero el pre-diagnostico y después la contratación?

Depende, porque si una empresa ya te conoce se da primero el pre-diagnostico y después la contratación, y cuando no el consultor debe investigar por su parte, a lo mejor la empresa te va a dar muy poca información porque no te tiene confianza, yo para que me den toda la información, firmo un contrato de confidencialidad, donde me comprometo con la empresa a que la información que ellos me den, yo no la voy a divulgar, ni tampoco de la información que yo vaya a conocer a través de la investigación, aunque a veces en el primer contacto se proporciona muy poca información, sin embargo con eso, se debe formar una estrategia, un planteamiento, que puede ser con un sondeo para hacer un diagnostico real, del que se pueda derivar un presupuesto de investigación. Lo que hay que hacer, es dar un estimado en donde se le dice al cliente el costo de la investigación, y que la campaña completa dependiera en costo,

de acuerdo a los resultados arrojados por la investigación. aunque puede decirse una aproximación de costos. Lo importante de esto es convencer al cliente del costo-beneficio, ya que el análisis y la investigación de una situación, le va a ahorrar dinero. Entonces primero es esa propuesta y el cliente es el que toma la decisión, yo recomiendo es que se haga un contrato por la investigación, y que en ese mismo se explique que una vez terminada la investigación, se hará el presupuesto bien estructurado y definido para la segunda etapa del proyecto, que es la realización de estrategias.

9) ¿Qué costo tiene realizar una investigación? Aunque se que varía dependiendo de la organización y de la problemática de la misma, ¿cuanto le cuesta aproximadamente a una empresa, es muy costosa?

Ahorita es costosísima la investigación para una empresa, ahorita cualquier área de comunicación la conciben como algo sumamente costoso, incluso algo que más se acepta, que es la investigación de mercados, les resulta caro. La última cotización que hice por una investigación de mercados fue de 28 mil pesos y tiene aproximadamente 8 meses (marzo 1995). Lo difícil para que inviertan en una investigación, es que saben que la respuesta no se va a obtener inmediatamente. En investigación hay de todo, pero lo más general es hablar de investigaciones de 20 mil, 40 mil pesos, una investigación mayor puede alcanzar los 120 mil pesos. Todo depende del objeto de estudio que tenga el consultor. A veces te enfrentas a que en un estudio de mercado, hagan un simple cuestionario, sin tener la perspectiva de un comunicador, y eso en vez de ayudar a la empresa, la detiene más en su desarrollo, ya que muchas veces se reparten el trabajo al interior sin tener un fin claro ni un objeto de estudio.

10) en este sentido, ¿cuales son los objetivos teóricos, metodológicos y técnicos de un consultor en comunicación?

Los objetivos que se deben vender al cliente se deben basar en el convencimiento de que a través de una metodología, apegado un marco teórico, se puede llegar directamente al problema y planear su mejor solución, que traera a la empresa bastantes beneficios, quizá a largo plazo, pero que evitara que estos se agranden.

11) ¿Cuándo sabe un consultor que su labor ha terminado?

No se realmente, pero creo que pasa un proceso similar al que le ocurre a la persona que está dentro de una empresa, en un departamento de comunicación que te envías con la compañía,

pero se da más lento con el externo, porque el consultor puede estar fuera, viendo otros fenómenos, otras empresas, pero si llega el momento en que te envías con la compañía, aún siendo agente externo, pero cuando tu sientes que ya no tienes nada más que aportarle, y que ya no cuentas con más estrategias para la organización, ahí termina su labor el consultor. Porque precisamente, esa es la riqueza del consultor, poder llegar a dar el otro punto de vista, y cuando tu punto de vista, ya es el de la empresa, ya no es tuyo, ya te empapaste de lo que es la empresa, es entonces cuando un consultor puede decir, "hasta aquí puedo enriquecer a esta empresa y esta empresa me enriquece a mí". Esto tal vez se da muy rápido o tal vez muy lento, todo depende de la relación que el consultor tenga con el cliente, pues es como un noviazgo, pues se plantean desde un principio las reglas del juego y cuando llegas al límite de saber de que manera va a reaccionar uno u otro, ahí se acaba la relación.

12) ¿Te has enfrentado a una empresa que va tiene un departamento de comunicación al interior y un responsable del área, que haya pensado que iba a ser desplazado?

Si, se da una rivalidad fuerte porque la persona que está al interior, piensa que se le está restando autoridad, en este sentido lo más sano es juntar a todas las partes, es decir a la persona que se está contratando, al director del departamento y al director, y poner las cartas sobre la mesa, para que el consultor diga que su labor es apoyar a la empresa, de esta manera se logra una comunicación estrecha con esta persona, con las dos caras de fuego, se pueden alcanzar resultados excelentes, porque si la persona que te va a estar facilitando su ayuda, va a ser tu enemigo, es un verdadero problema.

13) ¿Como se logra ese entendimiento?

Se logra hablando y con acciones. No se trata de llegar a imponer para hacer sentir mal a las demás personas, diciéndoles que como es posible que estando ellos dentro de la empresa no hayan podido detener el problema. Se trata de decirles que ellos tienen información muy valiosa que el agente exterior no conoce, se trata de compartir opiniones y sugerencias, y no de impresionar.

14) ¿Tiene el consultor en comunicación a otras personas que le apoyen en el desarrollo de su investigación, independientemente de los individuos que están al interior de la organización?

Si, aunque depende también de que tan grande sea la empresa. Pero algunas veces si se requiere la ayuda de otras personas, sobretodo cuando estas realizando el diagnóstico puede

ser necesario, aunque debe ser un equipo de trabajo reducido, con unas tres personas cuando mucho, dos o tres personas se puede mantener uniformidad en tu análisis. Esto si se trata de una empresa grande, donde se tiene que recolectar mucha información para amarrar cabos, es prudente

15) Como consultor en comunicación, ¿tienes algún esquema base para iniciar esta investigación?

Lo que utilizo es el método científico tal cual como si se tratase de una investigación, partiendo de un acercamiento inicial, claro que yo he rebautizado las etapas, aunque al cliente no le interesa si le hablo de un marco teórico que se tiene que realizar, pero si se parte de un acercamiento inicial, posteriormente se hace una propuesta, iniciamos con el diagnóstico y este a su vez tiene los pasos del método científico, se diseña la investigación, se realizan las entrevistas iniciales, y dependiendo de los primeros resultados, se realiza el diseño del instrumento de investigación, lo que sería la recolección de datos, análisis y la presentación de resultados. Después de eso se arma toda una propuesta, que se presenta al cliente la cual es importantísima y tienes que convencerlo y ponerle en sus zapatos para que se encuentre la mejor forma de presentar la información, hay que pensar en las dudas que le van a surgir, en lo que más le pudiera interesar para que en eso se enganche la investigación. Se tiene que diseñar una estrategia para vender un proyecto, y en la estrategia se debe mencionar que datos se requieren recolectar, qué información es necesaria para conocer el fenómeno y darle solución. Después de esa venta del proyecto, en el cual es más importante la forma en que se presente, las gráficas que se utilicen, que vean una excelente presentación, quedando además claras las ideas del consultor, las estrategias que se buscan aplicar, explicar el por qué, para qué. Por ejemplo, en una fábrica les mencionaba a los directivos que para informar a los obreros de lo que sucede, era importante utilizar otros medios de comunicación además del pizarrón, pues es como cuando pasas por una esquina y sabes que siempre te dan el mismo boletín, y ni siquiera lo miras, solo lo tiras o guardas y nunca lo ves, y tuve que luchar con los directivos, quienes me decían que eso no era cierto, y les hice ver que ni siquiera ellos estaban enterados de el último anuncio que se había colocado allí. Y esa es una de las formas en que puedes hacer notar al cliente que hay que corregir errores que ellos viven a diario y que precisamente por eso ya no los ven como son. De ahí hay que generar la estrategia que va a



estar en un estira y afloja, pues tu tienes las propuestas que pueden solucionar el conflicto. Normalmente se presenta algo, pero que puede reajustarse, siempre y cuando la empresa no cambie la estrategia planeada, va a ver transformaciones porque tratas de acoplarle a tu cliente, pero ahí entra tu ética de consultor, para que lo que sugiere el cliente no perjudique tu estrategia, se cambiarían tal vez cuestiones de tiempo, pero no lo esencial de lo planeado. Debes tener siempre esa flexibilidad sin romper lo que tú sabes que se debe hacer, de reajustar solo en lo posible el medio que planeaste.

16) Algunos consultores señalan que necesitan ser expertos en ciencias del comportamiento, ¿estas de acuerdo con esto? ¿No se confunde la labor del comunicólogo con el psicólogo?

Sin duda creo que se complementa el psicólogo con el comunicador. A mí me han tocado casos donde he tenido que recurrir a un psicólogo para explicarme mejor un fenómeno. Por ejemplo hay una empresa donde se hace una asamblea de socios una vez al año, lo que se había hecho antes cuando había más presupuesto, era entrevistar a los socios y después escuchar que teman que decir en la asamblea, pero la asamblea es maravillosa, porque la encuesta es como diseccionar una mariposa y tenerla ahí para estudiarla, pero cuando tienes al grupo integrado es como meter a la mariposa en un frasco y verla volar, lo mejor es esto último de la misma manera el estar en una asamblea te permite sacar mejores ideas, puedes conocer mejor la situación que planeada. Y se puede acudir a un psicólogo para que me ayude a explicarme lo que yo no puedo ver, porque como comunicólogo, voy a ver relaciones, voy a ver cuales son los grupos fuertes, como se da la comunicación entre ellos, cuales son las palabras, el lenguaje y metáforas que utilizan, cuales son los valores que proyectaron, y todo me sirve para realizar un análisis, pero no puedo saber lo que está dentro de su cabeza. El psicólogo puede ayudarme a detectar los roles de interacción de tipo grupal, y en este sentido creo que si nos hace falta conocer más de esto, sin embargo los comunicadores tenemos nuestra área muy definida de lo que podemos trabajar, y no necesariamente tenemos que especializarnos en lo otro, pero si nos complementamos.

17) *¿Cuáles son los conocimientos que requiere un consultor para desarrollar un diagnóstico y una estrategia organizacional?*

*Aunque en México no hay mucha bibliografía, y tenemos que buscar el refrito norteamericano, tenemos que realizar nuestro propio esquema, no agarrar el modelito, sino implementarlo, de ahí la importancia de realizar una investigación para construir*

## ENTREVISTA A UN CONSULTOR

### LIC. FERNANDO MENDOZA

#### 1) ¿Cómo define al consultor en comunicacion?

Como una persona que apoya los procesos de comunicaci3n de una organizaci3n, que ayuda a desarrollar los planes, las estrategias, los programas, que ayudarían a los fines de la organizaci3n

#### 2) ¿Que conocimientos teóricos debe tener como base el consultor en comunicacion, para poder asesorar a una empresa?

Deben ser dos teorias basicas como son la teoria de la organizacion y teoria de la comunicacion, con apoyo de disciplinas como la psicologia, sociologia organizacional, y sobretodo, debe tener una fuerte base de pensamiento sistémico

#### 3) ¿Qué otras disciplinas ademas de las mencionadas, ayudan al consultor para asesorar a una empresa?

Todo lo que se conoce ahora como pensamiento complejo, cibernética de segundo órg<sup>n</sup>is<sup>m</sup>, creo que depende mucho de como se comprenda a una empresa. La puedes entender de manera mecánica, es decir que reacciona lo que tu dices, o la puedes entender de manera más compleja, en donde las reacciones puede ser las que tu propones, pero que pueden ser otras y que tomas en cuenta lo que produce la misma organizacion. O por esa vía como tu mencionas de procesar un poco, de concebir la organizacion como una cuestion viva, en donde tambien se pueden encontrar explicaciones de tipo biológico. En general lo que debes de pensar al enfrentar una organizacion, es como se debe considerar por una parte a los individuos y por otra parte al todo, y eso es lo difícil, porque a veces cuando explicas el todo, pierdes las partes, y pasa al revés, y sobretodo considerar que la empresa con la que estas trabajando tiene otros programas, otra historia, otros fines diferentes a los que se estan pensando o proponiendo

#### 4) ¿Cómo se da el primer acercamiento entre un consultor en comunicacion y una organizacion? ¿De que se habla en ese primer contacto?

La empresa te busca o tu vas a presentar tus servicios. Lo que se debe hacer al principio, es entender y conocer como es y que pasa en la organizacion, para que sobre eso se pueda ver realmente cual es el programa o las acciones adecuadas. Lo que si es necesario es no partir de

la idea de que no hay comunicación, porque siempre existe, lo que hay que ver es cómo está fluyendo, sobretodo cómo puedes apoyar los esfuerzos de la empresa tanto dentro como fuera.

5) ¿Cómo puede un consultor en comunicación crear una imagen de una empresa?

Se crea a partir de lo que la empresa propone para sí misma como metas, como misión, como filosofía, a partir de ese momento la crea, y lo demás tienen que ser acciones sistematico, lo que ocurre en el sistema, aunque se supone que siempre habrá desordenes, desviaciones. Lo que no se puede hacer es suplir con signos los hechos, si los hechos no están completamente configurados a lo que la imagen presupone, entonces al crear la nueva imagen, siempre se va a descubrir. Y sobre esto, mucha gente cree que la imagen es básicamente logotipos, los mensajes muy elaborados, los mensajes formales, pero también está lo informal, lo no tan elaborado, incluso está la conducta de cada miembro, para cualquier público el contacto con la gente de la organización, es también imagen.

6) ¿Qué problemas debe resolver un consultor en comunicación, que no tengan que resolver otros especialistas en consultoría?

Todas aquellas situaciones que tengan que ver con cómo ocurre la comunicación, cómo se concibe, con cómo son los flujos de comunicación, de información, cómo se realimenta la organización, cómo decide, cómo maneja la información, cómo crea la manera de comunicación, cómo se obstaculizan las posibilidades para la misma organización. Me parece bueno cuestionar que rama debe abarcar un consultor en comunicación, porque no lo es todo, hay una sola rama que se trabaja, y siempre está en función de lo que se define como estrategias de la empresa.

7) ¿En el caso de los flujos de información, cómo vamos a organizar un estudio donde tengamos que detectar las fallas, y cómo saber planear o utilizar ciertos métodos y técnicas?

Lo que se hace es un análisis de redes, por ejemplo se puede seguir lo que se llama mensaje crítico, y analizar en el pasado cómo ha fluido la información. Se le pregunta a la gente, cuál fue la fuente de información, y cuál es la fuente que ellos prefieren. Esta es solo una forma, pero lo que pasa continuamente es que puede confundir y privilegiar sistemas, es decir, a veces uno supondría o pensaría que todo fuera formal, como se supone que debe serlo, pero a veces esa rigidez no puede ni debe permitir ningún avance, puesto que hay flujos informales también y que deben ser tomados en cuenta y respetarse, incluso deben tener cause. Aquí la pregunta

sobre flujos de información tiene que ver más que nada el cómo la organización se informa, como in forma, es decir como se da forma a sí mismo, con los datos de que se esta retroalimentando. En caso extremo, todo individuo de toda organización es una gran potencialidad trabajando, pero no tiene la misma posibilidad de expresión, o de acción de lo que pueden saber o pensar. entonces la manera en como eso se regula o se controla, habla de la oportunidad de lo que puede ser una empresa.

8) ¿Con que elementos debe contar el consultor en comunicación para implementar un programa de comunicación?

Debe existir la voluntad o disponibilidad de la empresa para llevarlo a cabo, y a partir de ahí se debe iniciar una labor de creación conjunta con la gente responsable de la empresa. Los elementos tendrían que ver con el programa que estes llevando a cabo, por ejemplo, si vas a realizar un programa de comunicación interna, tendrías que contar con estrategias de convencimiento al interior, de manejo de cultura organizacional, pero quizá también con cuestiones visuales, con esto quiero destacar que no solo se pueden usar medios, o lo que comúnmente se le conoce como medios, sino también de usar habilidades comunicativas que es una parte importante. Destacar a la gente que aunque tenga la capacidad de hablar no necesariamente la tiene para comunicar, y de lo cual habría que estar muy consciente. Entonces como que la organización esta muy impregnada con lo comunicativo, además de que ninguna acción puede ser si no hay comunicación, entonces siempre hay comunicación. Entonces hay que ver como se desea la comunicación para la organización, porque por ejemplo una grave constante es generalmente lo comunicativo en una organización, hablando conceptualmente, porque no todos tienen la oportunidad de comunicar, de expresarse, de estar informado porque siempre hay subordinación, es decir, siempre lo comunicativo esta sometido a un mandato o a la orden, y que es por principio un problema para resolver, hay jerarquía, y eso es la mayoría de las veces indiscutible en algunas organizaciones. Entonces el principal elemento con el que hay que contar es conocer como esta estructurada la organización, entenderla, y también contar con que si la gente de arriba no esta convencida, no cree o no piensa que la explicación del consultor sea lo suficientemente convincente, entonces enfrentas otro problema para poder iniciar la estructuración de tu programa.

9) Para realizar un diagnóstico de clima organizacional, ¿se siguen algunos pasos en específico?

Si se siguen algunos pasos, pero más que todo es saber que metodología usas para recabar información. Los pasos sería en todo caso elaborar algunas hipótesis, buscar una variable e investigarlas, lo haces de manera estadística con encuestas, o con entrevistas abiertas o sesiones de grupo de una o de otra forma, o las dos de manera complementaria, entonces el paso es diseñar que es lo que quieres encontrar, buscar la técnica que te de la información que requieres, es decir sacas la información, la analizas y sacas resultados para poder tomar acciones.

10) Sobre las metodologías y técnicas de las que hablas, ¿cómo se realizan?, de acuerdo a cada organización o ¿existen algunas que puedan seguirse de manera general?

Son ambos caminos, en general yo pienso que creas poco, yo creo que más bien la pertenencia es cual es el método adecuado, en realidad tú buscas en general tener la información que te permita entender que está pasando, entonces debes acudir a la técnica que mejor te permita esto, con la salvedad de cada técnica, si solamente quieres que fluya información, entonces vamos a utilizar las técnicas abiertas, cualitativas, el problema luego es ordenar la información, darle sentido, pero también hay mucha riqueza, ahora si lo quieres más estructurado quizá, entonces aplicarás la encuesta, pero también hay pérdida de que nada más obtienes información que tú estás preguntando, a lo mejor hay preguntas que a ti no se te ocurren, y de momento no las haces. Conviene entonces combinar las cosas, y la pregunta sobre clima, en realidad es una pregunta sobre cómo la gente siente que participa en comunicación, que tanto se siente informado, que tanto los estilos comunicativos propician los problemas.

11) Cuando existe un director de comunicación dentro de una empresa, pero se está solicitando a un agente externo para que asesore a la organización, ¿cómo se dan las relaciones entre ambas partes, cuáles son los principales problemas que enfrentan?

Por principio puede ser un problema de celos, de intereses, pero en general supuestamente la ventaja de fuera es que de entrada puede ser más desinteresado, aunque obviamente existe el interés por que es un trabajo. La otra ventaja es que está en la posición de ver situaciones que el otro no puede ver, o destacar situaciones que al interior se ven como normales, pero

que para el exterior tienen alguna falla. Yo creo se debe estar consciente de cómo se entra al trabajo, debe entenderse que el consultor apoya el trabajo, no se plantea el hecho de que él vaya a ser el encargado de los desarrollos de comunicación por siempre. Creo que el problema más bien estaría independientemente de si participa el consultor o no, de en qué nivel está la dirección de comunicación y que es lo que hace, si lo que hace la dirección de comunicación es únicamente la dirección de medios, entonces va a ser un problema, porque la comunicación no se agota en los medios, o simplemente el nivel en el que está ubicado el área de comunicación, en qué área está ubicado, como que eso indica más de cómo se concibe la comunicación, que el conflicto que pueda aparecer entre lo interno y el agente externo. Si la comunicación no se piensa, porque hay que pensarla, pasan más cosas de las que uno podría evitar si uno piensa en la comunicación.

12) ¿Qué habilidades debe tener un consultor en comunicación?

Yo diría que la facultad de analizar, sintetizar, de dar sentido a las cosas, entender lo que está implicado en la organización en un momento dado, es decir, hay cosas que pueden parecer atractivas de hacer, pero no es posible hacerlas, hay que entender a la gente que está implicada, así como los procesos que están involucrados, porque siempre uno entra en un momento dado y ese momento puede ser normal o anormal dentro de lo que es la organización. Si un consultor no tiene la vista más amplia, pues está haciendo cosas que no vienen al caso. Hay que evitar el tratar de repetir algunos procesos, porque aunque una forma de comunicar funciona en un sitio, eso no significa que funcionara en todos los lugares. Me parece que el consultor debe tener en mente la capacidad de ser realmente un observador que entienda lo que está implicado en cada organización, también es indispensable la autorreflexión y la autoerítica.

13) ¿Qué podríamos decir de la cuestión ética de un consultor en comunicación?

Aunque hay ética profesional para cada profesión, mi opinión, es que esta cuestión en el comunicador, es mucho más sensible. Si tu entras a trabajar a una empresa, te comprometes a poner en juego toda la información que tiene que ver con la organización, aunque no pueda o no ser del agrado del otro, y hay que hablarlo, aunque tienes que considerar que trabajas para el de arriba, es decir para el que te contrata, aunque si alguien de abajo te pide el anonimato para dar alguna información, lo tienes que cumplir. El compromiso es hacer un trabajo bien

hecho, y no tener temor a que no caiga bien o a que no guste, porque entonces estás entrando a otro problema, pero el trabajo básico es en términos de comunicador, ayudar a extraer información que luego va a ser usada para realizar algunas actividades al interior de la organización. La pregunta yo creo tiene que ver más con que el consultor en comunicación sepa lo que está haciendo y lo que eso implica.

14) ¿Cómo podría iniciarse una persona que terminó la carrera de comunicación, la consultoría?

La manera más recomendable es comenzar a hacerlo ya. No es una cuestión de voluntad, pero sí de esforzarse por hacer un trabajo serio, y lo otro es aprender apegado a alguien, como podría ser a través de un departamento o un despacho que lo haga. El consultor aprende haciendo las cosas u observando, pero modelando lo que se vio.

15) ¿Cuál sería la conclusión en cuanto a los conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos que requiere un consultor en comunicación?

Creo que en general debe tener conocimientos amplios sobre como se trabaja, como se organiza una empresa, no importa el tipo, yo creo que debe tener una visión holista integral sistémica, tomando en cuenta los patrones involucrados, las reglas del juego, debe tener clara una teoría de la observación, tanto como táctica, como teoría, que le permita ver cada momento desde donde observa el, y desde donde lo observan y que observa la organización en común, por supuesto que hay que conocer de teoría de la comunicación, y todo lo que sobre la misma se entiende con disciplinas complementarias como psicología, sociología particularmente, lingüística porque mucho de lo que ocurre en términos de comunicación es lingüístico, y se obtiene un gran apoyo con esta área, teoría de auto-organización. Y en cuanto al método, ese se resuelve en como hagas las cosas y no hay un modelo estándar, porque a veces es aplicable y a veces no, yo creo que el problema lo debe resolver como un cazador, tal y como lo menciona Castañeda, quien menciona que el cazador no puede tener rutina, tiene que conocer la rutina de la presa, pero el gran carácter es no tener rutina porque, porque cuando caes en rutina ya también eres presa, entonces como que un consultor juega mucho a la apertura, a la búsqueda continua a ir encontrando y yo creo que más que el abstracto de conocimientos generales, se debe estar satisfecho por los datos que encuentre, con las formas que tienes para explicar las cosas o seguir buscando. La diferencia es qué tanto con lo



que ya sabes conoces o puedes en determinado momento buscar soluciones, o que tanto crees que siempre hay algo más que hay que buscar o estar abierto a todo lo que se ha aparecido, yo creo que el problema está en la respuesta rutinaria o en los momentos redundantes. Lo que sí es indispensable que se conozca es el manejo de proyectos, y que a veces la gente de comunicación no maneja mucho, presupuestos, cuestiones de logística que son elementales y de análisis y críticas.

16) Desde su punto de vista, ¿Que futuro hay dentro del área de comunicación organizacional, tomando en cuenta que muchas empresas no ven la importancia que tiene para el desarrollo más fructífero de sus objetivos?

Hay un problema de legitimación en esta área y en toda la comunicación, hay un problema de momento, pues las crisis siempre contraen y afectan áreas como esta, y aunque es pasajero, las empresas no toman conciencia real de lo que sucede. Cuando una empresa habla de un problema de comunicación, la comunicación es como una palabra comodín y en donde la empresa tiene que aprender de sí misma y que tiene que desarrollarse frente al todo que le rodea, y con la posibilidad de poder organizar mejor su desarrollo. Y en general lo interno con lo externo no puede separarse, están ligados, hay que tener una visión global de lo que es la organización hacia dentro y hacia afuera. Hay que estar conscientes de la crisis, pero buscando soluciones o mejores estrategias para salir adelante. A lo organizacional que ahorita es la novedad, pero con el tiempo tendrá su verdadera importancia, aunque hasta ahorita no ha pasado gran cosa.

## ENTREVISTA A UN CONSULTOR

### LIC. ABRAHAM NOSNIK OSTROWIAK

#### 1) ¿Cómo define al consultor en comunicación?

El consultor en comunicación es como cualquier otro consultor con alguna especialidad. El consultor en realidad resuelve problemas o ayuda a resolver problemas a la empresa que lo consulta. Quizá la gran limitación del consultor es que no tiene autoridad sobre el cliente que consulta, aunque también es una ventaja porque el consultor no tiene que ver con el juego de poder de la empresa, y quizá eso le pueda ayudar a ser más objetivo, pero básicamente yo entiendo a un consultor o a un asesor externo como una persona que llega con un instrumental conceptual, metodológico, técnico y con su experiencia para resolver problemas.

#### 2) Que conocimientos básicos debe tener el consultor en comunicación para desarrollar su trabajo?

Un consultor en comunicación organizacional, todo comunicador debe manejar básicamente dos tipos de conocimiento: un área que yo llamaría económico-administrativo-organizacional, es decir un comunicador debe entender a la empresa o al sector público que está asesorando o a alguna filantropía que es ahora ya un campo para los consultores, ya que hay toda una dinámica de profesionalización del sector filantrópico, y lo que creo es que debe tener un bagaje conceptual para saber entender la organización, pero no es solo la organización, ya que esta es controlada por su medio ambiente, sobre todo a raíz de todas estas filosofías de orientación al cliente, hay que entender mercado, hay que entender nichos, hay que entender la necesidad de los clientes, hay que entender la economía para saber entender el mercado, razón por la que el consultor organizacional debe entender este conocimiento económico-administrativo-organizacional, eso para saber conceptualizar a la empresa. Y por el otro lado, debe saber en general de comunicación, debe saber conceptualizar procesos, no solamente tareas, creo que estamos pasando una época de transición en la comunicación que también está reflejada en otras áreas, que es saber conceptualizar el proceso del trabajo, hasta ahora hemos estado orientado a tareas y a productos, pero no necesariamente a procesos, y la conceptualización de procesos nos dará una mayor de posibilidad de aumentar el impacto de los productos y herramientas de comunicación en la empresa, ya casi es estereotipada la

discusión, de que los comunicadores organizacionales no solamente servimos para producir herramientas de comunicación tan tradicionales como la revista interna, pero también diría que si un comunicador no sabe concebir el proceso cuyo producto final es la revista interna, tampoco tendrá oportunidad para irse a procesos más ambiciosos, y eso es la razón por la cual necesitamos este conocimiento económico-administrativo-organizacional muchas veces los comunicadores no acabamos de entender cuales son los lenguajes de la organización, no acabamos de entender que es una empresa a diferencia de una organización digamos del gobierno federal a como esta organizado un municipio, entonces yo insisto que uno de los requerimientos del comunicador, es manejar herramientas conceptuales, metodologías, vincularse con la tradición del pensamiento, experiencia profesional en las áreas económico-administrativas y organizacionales.

Si bien es cierto que las herramientas para desarrollar habilidades de consulta en comunicación organizacional tienen que ver con esas dos áreas económico-administrativas-organizacionales y después en comunicación hay también otras áreas que apoyan estos conocimientos del consultor como la sociología y la psicología. Es importante darse cuenta que el consultor no tiene autoridad sobre el consultado, muy recientemente una cliente me ha pedido que supervise el trabajo de una asistente suya, y bueno yo debo tener mucho cuidado, porque si uno empieza a caer en el poder, en el juego de poder de la organización creo que el consultor lleva mucho de perder, y pierde tal vez perspectiva, entonces si hay algo de discusión sobre los conocimientos y habilidades del consultor como profesional en general, entonces yo diría que es muy importante que los consultores estemos actualizados en el tipo de literatura de desarrollo profesional, no solamente en el área de consultoría, sino de manera general en lo que se esta discutiendo en la sociología de las profesiones, que es el perfil de un profesional hoy por hoy. Por lo tanto deberíamos tomar en cuenta lo que señaló el escritor austriaco Peter Drueker, que desde muy joven emigro a los Estados Unidos, y decia hacia algunos años que aquel director que no estuviera enfocado a la economía internacional, seguramente estaría desempleado, y señaló con un humor negro que en los próximos años van a ver dos tipos de directores de empresas, aquellos que esten vinculados a la economía internacional y aquellos que estarán desempleados, yo creo que esto no solamente incluye a los directores de empresa, quizá de una manera mucho más evidente y dramática a los

directores de empresa, pero un consultor por ejemplo con el tipo de actividades que yo desarrollo, si no estoy revisando constantemente que se está haciendo, seguramente no voy estar a la altura de las expectativas del propio mercado mexicano, yo creo que cada vez mas la información a la cual pueden tener acceso los clientes y mis compañeros profesionales es más accesible, entonces la actualización es sumamente indispensable. Es obvio que la globalización ha traído consigo el dinamismo, la oportunidad, etc., pero también requisitos más estrictos. Es estar enfocados a la economía internacional y estar actualizado con los estándares de calidad mundial en lo que estamos haciendo, y que puede ir desde un obrero que opera una máquina, hasta un consultor que hace operar procesos en los clientes y empresas que lo consultan.

Creo que en México, además de que se nos ha juntado al problema de la globalización, también existe el de la modernización. El problema es que tenemos pendiente hasta cuestiones de identidad, de valores que no permiten desarrollar completamente la modernización. Yo creo que un profesional en México debe entrar a la discusión a lo que es ser moderno, y creo que los consultores pueden ayudar mucho a ello, porque el consultor le ayuda a la organización a hacer su propia crítica, aunque esto, dicho de esta manera, puede resultar terriblemente intimidante para las organizaciones, finalmente es eso, yo creo que lo que el consultor hace entre otras cosas es tratar de articular una serie de argumentos que responden a la conciencia crítica de la propia empresa o de la organización, no hay posibilidad de mejorar si no hay una vocación de crítica y un sentido crítico. Y aunque quizá no a todos los consultores les interesa la parte filosófica fundamental de lo que están haciendo, ahí está implícito, y yo creo que ese enfoque también debemos entenderlo, estamos ayudando a hacer la propia crítica de la organización en un país donde no sentimos inclusive cómodos con esa palabra, a menos de que sea en un espacio académico. Creo que los consultores en general debemos desmitificar la cuestión de la crítica y que las organizaciones entiendan que su mejora tiene que ver con un sentido crítico del trabajo y que además es parte de una modernidad. Las teorías más avanzadas en el área en la que yo me muevo, que es administración, la comunicación, la organización sobretodo los últimos avances tratan de rescatar el sentido trascendente del ser humano en las organizaciones, y esto no se puede lograr sin un sentido crítico, incluso de la misma vida, y que para mí es esperanzador. Creo

que el consultor es además un educador. Y hay que tomar en cuenta que existe mercado para aquellos que venden sus ideas, sus productos, sus conceptos, y eso implica una educación del mercado, y el mercado visto en términos más concretos, son los clientes que vienen con un problema con la esperanza de que lo resolvamos. Creo que debemos entender la consultoría como una forma de educación, con sus cosas a favor y sus cosas difíciles. Aunque para empezar debemos entender individualmente que la educación está en cada uno de nosotros, y el día en que entendamos que cada uno de nosotros como personas, como instituciones, como organizaciones, como sectores tenemos una gravísima responsabilidad de creación de conocimiento y de transmisión de ese conocimiento a las gentes que tienen ese déficit, para compensar ese desequilibrio, creo que vamos estar en otra plataforma, hay que crear sinergias para ayudar a esos sectores que carecen de conocimientos. Hay que entender la educación como un mecanismo que sirve para llevar información. También hay que entender que las ideas se venden con un mucho de voluntad que implica educar, y que es la parte esperanzadora. Por otro lado lo complejo de la educación, es que la gran mayoría de las empresas no acaban de entender porque es importante generar investigación para convertir esa información de calidad en tecnología de gestión, en criterios de gestión, en decisiones estratégicas, hay una gran inmadurez en los mercados. El problema es que las empresas no están apegadas a la tradición educativa, y la educación entendida como entrenamientos o capacitación dentro de las organizaciones, no se ve como una herramienta, se ve como un sistema de compensación por un buen desempeño, o se ve por un problema deficitario de conocimiento y es cuando mandan a la gente a esos cursos, pero no por la manera estratégica, porque la educación es una herramienta para entender el proceso, para subir el estándar de desempeño, pero hay que utilizarla como una herramienta. Otra parte que aun es más deficitaria es la investigación.

Por eso creo que el consultor puede ayudar a crear conciencia, de que forma conduciéndose ejemplarmente, debemos hacer investigaciones en nuestros despachos, más allá de una investigación estratégica para posicionarnos en el mercado, con la idea de que nuestro producto tenga una gran aceptación, y eso no se puede lograr si no hay una investigación detrás, otra es digamos el que el consultor pueda traer a las empresas esa conciencia. Otra parte importante de el consultor es la actualización de conocimientos, la gran mayoría de los

consultores, los pequeños, podemos ofrecer formas novedosas de enfrentar los problemas con mas información, más investigación detras

Podríamos decir que una de las realidades del consultor es que somos atractivos para las universidades tanto a nivel licenciatura como a nivel de maestría, porque llevamos el conocimiento del mercado al salon de clases y eso tipo de situaciones le da un sentido de realidad muy interesante, un valor agregado para los alumnos y para la universidad para estar actualizados, sobretodo en las universidades privadas que tienen mucho el modelo docente de reproducción del conocimiento y difusión del mismo, no creación basica de este, simplemente el consultor es un docente atractivo para las universidades.

3) En este momento ¿Cuáles serian las teorías más recientes que debe conocer un consultor en comunicación?

Sigue vigente calidad total, reingeniería, a pesar de que el año pasado fue muy discutido la situación de que el segundo libro de reingeniería reconoció que el primer libro se escribió con un poco de arrogancia, pues señaló que se podía olvidar de todo lo que supiera de administración, porque nosotros le vamos a decir un poco de la verdad. El segundo fue poco más modesto, dijo, bueno pues fíjense que se nos olvidó toda la reflexión sobre la gerencia, y no solamente es revisar los procesos, pero, bueno creo que es una aportación muy valiosa. Reingeniería es algo para desburocratizar las empresas y que es importante. También debemos hablar de las teorías de productividad y eficiencia que siguen siendo relevantes. Hasta hace algunos años la situación de análisis cultural era muy importante, ahora se habla menos de ello, pero sigue siendo muy importante, yo creo que el cambio cultural de la organización o el revisar los valores, las actitudes básicas, las acciones que con base en las creencias acerca de qué es una empresa, que es el trabajo, cual es la aportación social de la empresa, es el tipo de discusiones que van junto con la situación muy de eficientización de trabajo son muy importantes, la misma comunicación organizacional cada vez siento yo, está tomando su lugar en la agenda de discusión en la propia organización, creo que ahí hay todo un ámbito de discusión sobre como estamos todavía rezagados en términos de las ideas que nos han comprado las empresas, creo que deberíamos de estar con la teoría que va mucho más avanzada de lo que es la realidad en la gestión comunicativa en las organizaciones. Otra área importante en materia es la estrategia del negocio, que puede cambiar incluso la idea que

tenemos de lo que son las organizaciones. Hay toda un área que se llama Bench\_Marking que es la referencia a quien lo hace mejor en el mercado. Yo creo que hoy por hoy el reto es poder leer toda la literatura que está saliendo digamos a nivel de gerencia, de administración, de diseño organizacional, hay una riqueza extraordinaria, y me atrevería a decir sin paralelo por lo menos en los años recientes, pues ha habido un boom de literatura gerencial, bueno a ratos incluso es un poco chocante ver como los empresarios, los ejecutivos toman este tipo de literatura no como un elemento de reflexión, sino como moda, y realmente lo importante es llegar a tener un sentido crítico, ya que las teorías no son sino una reflexión ordenada acerca de la realidad. En general yo veo una gran riqueza en términos de como voy cambiando mi bibliografía por las innovaciones que surgen, y como muchas de ellas son contradictorias, pero las organizaciones, las culturas organizacionales son contradictorias, son paradójicas porque los seres humanos somos contradictorios y paradójicos, no somos lineales, no respondemos a una lógica perfecta, y que bueno porque sino no habría innovación y sorpresa. creo que eso es el lado fascinante del ser humano también errático y a veces desesperante. Por otro lado el boom de la literatura gerencial también representa un intento por resolver problemas que cada vez son más dinámicos, acelerados, complejos, etc. y yo creo que el consultor haría bien en estar actualizado para traer esa realidad a las empresas, y uno también se sorprende de que los clientes estén bien informados, porque hay clientes cultos, razón por la cual debemos estar actualizados, para no perder credibilidad en los conocimientos.

4) si pudiéramos mencionar cuales son los objetivos que persigue un consultor en comunicación, ¿Que nos diría?

En un sentido muy general es modernizar, no solamente a la empresa sino al sector público, a cualquier organización, yo creo que es modernizarla, cómo la va a modernizar, bueno eso depende de su acervo cultural, de su capacidad para saber articular las soluciones habiendo identificado el problema, de su habilidad de vender, de su honestidad a pesar de que la gran mayoría de mis colegas son gente íntegra, estimable, debo decir que también la ética es muy importante para generar credibilidad, esto en cualquier profesión y el comunicador no está exento de ello. Y el acervo cultural que trae un consultor sus conocimientos y habilidades, y en ese sentido yo creo que la misión de los consultores en la organización en el área de comunicación o de comunicación organizacional, es precisamente ayudar a que la empresa se

haga de su propia critica, desde el punto de vista de cómo comunica y cómo se comunica con sus diferentes públicos

5) Entonces, ¿Cuales deben ser los problemas que debe resolver el consultor en comunicación?

Yo clasificaria en tres niveles en la parte lineal, dinamica y la parte productiva. La parte lineal tiene que ver mucho con los modelos lineales, ingenieriles que estudiamos y que son el fundamento, o bueno por lo menos los primeros modelos que existieron de comunicación, concreto quizá el ejemplo paradigmático de Shannon y Wiber, en donde se ve que la comunicación está centrada en el emisor, es intensa o intensiva en tecnología y básicamente de lo que se trata es de que fluya la información con el menor ruido físico posible, entonces yo retomo de la lección de los modelos lineales la cuestión de información. Es decir, el primer nivel de gestión que un consultor puede ayudar a identificar es en primer lugar identificar los públicos que tiene uno, y tratar de que la organización se asegure de que la información que requiere cada público acerca de ella para cumplir sus propios objetivos, este ahí, y ese es el mínimo. El segundo es un nivel dinámico y es prácticamente desde que Shannon y Wiber publican en 48 su libro, hasta ahora que es retroalimentación, retroalimentación, retroalimentación, sino hay retroalimentación no hay comunicación, entonces el consultor también debe ayudar a que la organización se haga de la retroalimentación de sus públicos, enseñarle a retroalimentarla y que los públicos compartan la información de la recepción de esa información, y que compartan también información que requiere la empresa o la organización en general para poderle servir mejor. Y en tercer lugar la comunicación productiva, en donde si bien los modelos lineales fueron incluidos mucho por ingenieros, por especialistas en cibernética, el segundo nivel fue la era de los científicos sociales sobretodo psicólogos, psicólogos sociales, sociólogos, algunos antropólogos, principalmente, la tercer época corresponde a los teóricos de la organización, de las gentes que están muy vinculadas con la economía de la información, con la tecnología de la información, con la super carretera de la información y sobretodo con una nueva forma, según yo, de concebir la credibilidad. En los modelos lineales el que daba la información de manera oportuna y limpia, tenía credibilidad, para los modelos dinámicos, quien buscaba y se hacía de la retroalimentación del receptor o por lo menos no la rechazaba tenía credibilidad, ahora estamos entrando a una



época mucho más difícil y es aquel emisor que no actúa sobre la retroalimentación del receptor en términos de acciones correctivas para el sistema, en donde el sistema es mejor gracias a la retroalimentación del receptor, cada vez, el receptor en general y la sociedad o los sistemas son más exigentes, antes la credibilidad correspondía a compartir información nadamas, después buscar retroalimentación y ahora son acciones correctivas, el que no actúe sobre el sistema con base en la retroalimentación no tiene credibilidad, y esto está sucediendo en todos los ámbitos, en el sistema político, en el sistema económico, el sistema productivo, educativo y laboral, o incluso en la misma familia, es decir, ya no queremos solamente información o comunicación, queremos acción, que corrija, que lo vuelva un sistema menos injusto, que lo vuelva un sistema con una capacidad de hacerse su propia crítica y ser mejor a partir de esa crítica, porque cada vez estamos más relacionados con la economía internacional. Esto produce una complejidad y también una educación queramoslo o no por el acceso de información que tenemos, y bueno, ahí también está el componente de la evolución de la comunicación, como parte de un sistema. Para mí la vanguardia de la administración calidad, reingeniería, calidad-productividad, cambio cultural, cambio organizacional, liderazgo, todo lo que es la vanguardia. Todo es la búsqueda de la retroalimentación, ya sea con uno mismo, con los públicos de la organización, con los clientes, proveedores, accionistas, sindicatos, etc., para mejorar el sistema, entonces, por lo menos yo me he atrevido a decir estas cosas influido por lo que he estudiado y por lo que me toca hacer práctica en las organizaciones, alrededor de este tipo de situaciones.

Cual sería la herramienta más importante para llegar a vertebrar estrategias de comunicación productiva el plan general de comunicación. La comunicación debe descansar según yo en tres principios que sea comunicación íntegra o transmitida de manera íntegra, es decir, que los comunicadores sean íntegros, que no escondan la información, que no distorsionen, y que sobretodo vean que la comunicación que están dando en términos de información es una de las plataformas de productividad de la contraparte, entonces la integridad ahí es muy importante. La segunda plataforma digamos es de universalidad, en donde todos los públicos deben estar bien servidos con información, y esto con el plan general se da la infraestructura, la plataforma, y tercero es que la comunicación no solamente ya es especialidad, sino es también habilidades de comunicación, las cuales deben ser universales prácticamente para

todas las gentes de la organización. Debe haber un equipo especializado en comunicación, sino puede ser desde dentro de la organización, puede ser desde fuera, y es ahí donde entra la oportunidad de consultoría, de capacitación, etc., pero también deben de haber habilidades y esa es la contraparte, y que también es un área de oportunidad para los capacitadores de comunicación. Desarrollar habilidades de comunicación de manera universal en las gentes que trabajan en una organización.

## ENTREVISTA A UN CONSULTOR

### LIC. SALVADOR R. SÁNCHEZ GUTIÉRREZ

#### 1) ¿Cómo define al consultor en comunicación?

Un consultor es una persona que pone a disposición de otras personas sus conocimientos y su experiencia en la resolución de problemas concretos, digamos que desde fuera de las otras organizaciones, instituciones o personas. Para mí el ejemplo típico de un consultor, es el médico, sobretudo un médico familiar que operan preventivamente, que estudiaron medicina, que tienen experiencia que la ponen al servicio de una entidad, una persona o una familia para llegar a resolver sus problemas de salud. Un consultor en comunicación es una persona que específicamente se encarga de ayudar normalmente a organizaciones, pero a veces a personas, que por cierto ahora están de moda los consultores en imagen por ejemplo, a prevenir y corregir sus problemas en materia de comunicación.

#### 2) ¿Cuales serían exactamente los problemas que debe resolver un consultor en comunicación, que no tengan que ver con los demás problemas que tiene la organización?

Esa es una buena pregunta, pero difícil. Tu me preguntas cuales serían exactamente, y yo te diría que el exactamente es una palabra que difícilmente podemos aplicar en nuestra actividad porque dependemos mucho de la circunstancia concreta de la organización, de sus alcances, limitaciones, recursos, etc., mas bien te diría en términos generales que el problema número uno de las organizaciones, es un problema de coordinación, lo que se llama integración interna digamos, es la necesidad de sus distintos componentes de funcionar de manera óptima y coordinada, que es una actividad de la comunicación que con frecuencia se percibe como poco glamurosa, y de la que se ocupan poco los colegas, y no, tu tienes que asegurarte de que por ejemplo las ordenes de trabajo fluyan rápida y oportunamente, o tienes que ocuparte de que las relaciones entre las personas para fines de coordinación se den como se deben dar, y eso está dentro del terreno de lo cotidiano, no es espectacular, es parte de lo de todos los días, entonces es una parte esencial. El segundo gran campo de problemas que ataca el comunicador, tiene que ver con lo que se llama la integración interna y la adaptación o la ubicación al medio externo, que son las relaciones de la organización con el entorno que la rodea, con clientes, proveedores, con el gobierno, con la comunidad etc. y de esos dos

grandes campos puedes desmenuzar, hasta llegar a niveles de detalle muy interesantes, por ejemplo, para mi gusto desde una perspectiva interna, uno de los problemas básicos es hacer que la gente entienda cual es el sentido de la organización, y por sentido te hablo de emisión, visión, objetivos, principios, valores, etc. y que tendría que ver con la capacidad de coordinarse mejor de la que hablabamos, con los programas de integración interna, ese es un campo en el que yo trabajo mucho en este momento, yo te diría que aveces cosas que se dan por sentadas, como el hecho de que bueno, cual es la imagen que tienen los integrantes de la propia organización, como entienden su aportación a la organización, te diría que es un trabajo basto. Y en la segunda parte de tu pregunta que me hacías para distinguir aquello que no es específicamente comunicativo te menciono que a mi me cuesta mucho trabajo distinguir, yo te diría entiendo frente a problemas concretos, entiendo que algunos son problemas de mercadotecnia, otros son problemas técnicos de ingeniería o son problemas contables o fiscales, pero en el de mercadotecnia, lo contable y los fiscal, encontraras alguna forma en que el comunicado pueda ayudar a las partes a ponerse en juego y a funcionar mejor entonces es muy difícil definir exactamente hasta donde llegan nuestros alcances, cosa que nos hace o nos sería muy útiles en las organizaciones

3) ¿Que conocimientos son los que requiere el consultor para desarrollar su trabajo?

En primer lugar el consultor en comunicacion tiene que saber de comunicacion con todo lo que esto implica, yo diría que cuando se trabaja en organizaciones a diferencia de los colegas que se especializan en un campo concreto de actividad como la producción de videos, la producción de radio, prensa o investigación de comunicacion, nosotros tenemos que hacer un poco de todo, de hecho te toca investigar en forma de diagnosticos, te toca hacer estrategias de comunicacion, administrar procesos, supervisar el trabajo de impresores, diseñadores y productores de videos y demas. Se debe de tener una vision amplia de lo que se esta aqui, debes de saber de comunicacion, muy específicamente debes saber redactar, y estoy dando un brinco de lo macro hacia algo muy específico, creo que toda la actividad comunicativa gira entorno a algo escrito, en un texto lo que estas manejando, lo que propones a la organización y lo que vas a llevar a cabo. Tienes que ser un buen comunicado, tienes que conocer a las organizaciones, tienes que saber lo que es una empresa, que es un fallo en nuestra educación como comunicadores, aveces sales a la calle y ni siquiera sabes cómo se hace un nudo de

corbata, y que es lo básico, ya que se trata del uniforme de las organizaciones, tienes que conocer bien a las organizaciones. Para mi gusto tienes que entender muy bien el entorno para ayudar a las organizaciones a esta función de adaptación externa, y entonces tienes que leer los periódicos, para conocer el hilo en que se mueve la empresa la empresa, entender más o menos cual es su mercado, etc. entonces tienes que ser un buen comunicador, tienes que conocer a las organizaciones, tienes que conocer el entorno, y bueno yo te diría algunas cuestiones complementarias que son por ejemplo que hay que conocer de computación, hay que ser muy bueno para trabajar en equipo, a pesar de que el consultor se ve como el llanero solitario, finalmente embonas con un equipo de trabajo, yo creo que esas son las habilidades básicas.

4) ¿Y en cuanto a los conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos que más utiliza un consultor en comunicación?

Yo creo que debes tener su base teórica de comunicación y yo creo que la debes tener razonablemente sólida, te lo comento porque muchos consultores en el medio, no nada más comunicadores, sino psicólogos, administradores, etc., se mueven en una función ateorica digamos, tomando una cosa de un lado, una más de otra, y eso se refleja en el trabajo necesariamente, yo te diría para mi gusto es importantísimo partir de una base teórica sólida, o de algunas bases teóricas sólidas porque podrías tener recursos diferentes frente a posibilidades diferentes, a lo mejor podrías ser constructivista en cuestiones de persuasión, pero a lo mejor puedes tener una inclinación orientada hacia un enfoque sistémico en cuestiones de estrategias de comunicación, es decir, en este caso es un poco como la religión, depende mucho de la persona, la circunstancia, y es muy respetable el fundamento teórico de cada quien, siempre y cuando los tenga, y yo no podría decir cuales exactamente, ni desde el punto de vista de la administración, ni desde el punto de vista de comunicación, pero lo que sí te diría es que hay que tener un fundamento teórico, por ejemplo todo el enfoque de mediaciones de Martín Barbero de Colombia y Martín Serrano de España, aparentemente tan alejadísimo de las cuestiones de comunicación organizacional, o los planteamientos de la Universidad de Colima de Jorge González sobre los estudios de cultura etc., ya resultan una base interesante para la comprensión y el trabajo en las organizaciones, a veces parece que uno está volteando las cosas utilizando una teoría crítica con un enfoque práctico, pero todo tiene

que ver con entender a una organización y hacer el trabajo de una forma más ordenada y un poco más orientada desde una perspectiva ética, metodológica, etc., entonces yo no recomendaría una posición teórica determinada, pero si recomendaría tener una posición teórica definida. Y desde el punto de vista de metodología, yo creo que en consultoría hay que ser muy bueno en diagnóstico, y entonces las clases de investigación se vuelven particularmente relevantes, importantes, hay que ser buenos en investigación, yo creo que hay que ser muy bueno en planeación, en planeación estratégica, en una planeación de desarrollo de proyectos, algunos fundamentos de planeación de operaciones, etc. hay que ser buen planificador, buen planeador, y que es algo que tampoco nos suelen enseñar en la escuela, y bueno, creo que hay que aprender las bases de la gramática de las metodologías de producción de los medios más importantes en la organización a mi me parece que en terminos generales, esas son las líneas de metodologías con las que debe contar el consultor en comunicación

5) Dentro de las organizaciones se manejan nuevos conceptos como el Benchmarking y la Reingeniería, ¿Estas dos áreas sirven al consultor?

Como consultores en comunicación organizacional, una parte importante de nuestro trabajo es apoyar procesos de cambio que pueden estar guiados por perspectivas como estas que mencionas o como otras como Calidad Total, Círculos de Calidad, etc. yo creo que hay que conocerlos y de hecho conocerlos muy bien porque lo más probable es que en algún momento nos llamen a apoyar algún proceso de este tipo, pero es como todo, para mi gusto la Reingeniería es Desarrollo Organizacional redescubierto por ingenieros, yo tengo 20 años conociendo y trabajando procesos que propone la gente de Reingeniería, nada más que no de manera tan radical, a lo mejor la diferencia con la Reingeniería es la radicalidad, y la radicalidad obedece a los apremios de un entorno que en este momento está cambiando muy rápido, y si cambiará menos rápido sería menos radical el proceso de cambio de las organizaciones. Entonces hay que conocerlas, Benchmarking en concreto es algo muy viejo que es: compárate con tu competencia, pero de repente a un autor se le ocurre ponerle un nombre más o menos y plantearlo con una metodología básica, y bueno pues adelante, y todo mundo empieza a buscarlo, hay que conocerlo, podrían ser líneas de trabajo para algunos de nosotros, yo no, yo creo que para poder hacer reingeniería tienes que haberte dedicado a

procesos de cambio desde cierta línea durante muchos años, yo no lo he hecho, entonces no lo concreto tal y como lo es, pero si hay que conocerlo. Hay una inversión muy fuerte en tiempo y en el costo de información en libros, y en investigación de nosotros, simplemente para estar al día, para que a la hora que te digan vamos a hacer Benchmarking, o un cliente me diga es que mi empresa es Benchmarking internacional, que sepas, que no pongas cara de duda.

6) ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta un consultor en comunicación? La consultoría en comunicación esta muy poco desarrollada en nuestro medio, y trabajando con mucha seriedad, no creo que seamos mas de diez los que estamos trabajando en la Ciudad de México en este momento, así que yo pueda garantizarlo, y luego viene una masa poco mayor, porque no es muy grande de la gente que anda picando aquí y allá, o que te hace un videos o una revista, y que son mas como corredores de producción mas que consultores en el sentido estricto de la palabra, y bueno luego esta la inmensa de los productores, que te hacen videos, revistas, etc. entonces es un mercado poco desarrollado y esto hace que no se nos conozca, y justamente el primer problema es que el empresario, el industrial, el burocrata incluso en el sector publico no tienen idea de lo que hacemos, a veces ni nosotros mismos la tenemos muy clara, pero mucho menos la gente del mercado, y ese es el primer problema con todo lo que implica, tenemos que trabajar, pero verdaderamente partimos el lomo para lograr conseguir clientes y que nos crean y que podamos caminar. En ese sentido mientras mas competencia halla y mas gente halla en el mercado, pues va a ser mucho mejor para todos. Otro problema importante tiene que ver con el hecho de que la inmensa mayoría de las empresas mexicanas por lo menos que es el 95 o 96 por ciento que son las pequeña y medianas, no tienen una idea clara de lo que implica contratar los servicios de una consultoría, de lo que sea. Y el tercer problema tiene que ver con el hecho de que el dirigente empresarial, institucional, ya la persona en concreto, una vez que ya lograste salvar el escollo de explicarle lo que haces y convencerlo de que contrate consultoría, normalmente no se siente comodo con el hecho de que alguien venga de afuera a hacerle sugerencias sobre cómo hacer sus cosas, y bueno esto ademas de tener una economía precaria, porque tenemos que, literalmente pelear, luchar como perros por abrirnos espacio, pues esto provoca que a veces la competencia no sea muy leal, no en este grupo que te mencione de primer y que entre nosotros nos conocemos y que tenemos una ética básica, pero si con la demás gente, pues hay colegas que te dan patadas

duras que con base en un manejo muy absurdo de precios, a veces se tumban proyectos para quedarse con el trabajo, es decir en una economía tan apretada se vuelve difícil la situación. Incluso quienes estamos en esto a veces nos encontramos dependiendo de tres clientes a la vez, y bueno a veces pensamos que por probabilidad pensamos que es difícil que todo se caiga, pero si caen, a veces se queda uno en la calle, es decir tienes problemas de inseguridad, tienes el problema de que para ser un buen consultor debes tener muy buena información, y esa información cuesta mucho y el cliente no entiende que eso cuesta, por ejemplo tengo que sacar información de internet, tengo que importar de Estados Unidos básicamente y de otros países no menos de 100 dólares al mes de libros y revistas, más lo que tengo que comprar en México, y la asistencia de congresos, cursos, entonces se trata de una suma impresionante de recursos que se te van solo para mantenerte al día y estar en la competencia, si lo dejas, si durante seis meses dices va no leo, no veo y no hago te quedas atrás, entonces se trata de un problema importante, tenemos que dedicar recursos a eso, y por último te diría, el problema que engloba todo el paquete o digamos el resultado de todo el paquete es que estamos en un círculo vicioso en que la precariedad nos impide hacer investigaciones y generar un cuerpo de conocimientos que nos permita hacer una mejor oferta que nos permita salir de la precariedad, entonces estamos en un círculo en el que tendemos a fustilarnos lo que se ha hecho en otros lados, a medio adaptarlo, porque no nos pagan investigación, y yo diría que son los problemas típicos de quienes están abriendo brecha, de quien está construyendo un espacio.

7) ¿Qué recomendaría a un egresado de comunicación que quiere iniciar su labor como consultor en comunicación?

Hay dos posibilidades en consultoría, dos grandes extremos, uno es que seas un consultor interno en una organización y otro es que seas un consultor externo para varias organizaciones. Si quieres ser un consultor interno tienes que buscar tu trabajo en una empresa grande que te de espacio, y en ese sentido yo te diría que desde el segundo año de la carrera tienes que empezar a moverte hacer sus contactos, buscarle para conseguir tu trabajo, hoy en día yo conozco cientos de desempleados y unos cuantos empleados, pero esos cuantos empleados hicieron campaña previa. Si tu quieres trabajar en empresas, tienes que considerar que vas a estar en un ambiente más seguro, pero más estructurado y limitado, tu vas a conocer a fondo una empresa, vas a tener tu quincena segura y vas a tener una agenda que te va a decir



que haces durante el día y un gerente que te supervisa con claridad, entonces para personas más orientadas a la estructura, yo creo que deben buscar una empresa para trabajar y deben hacer campaña. Las personas que no requieren de estructuras, y mira que me he encontrado muchos casos en donde a primera instancia uno dice a pues estando yo al frente de mi propio negocio, no requiero de ninguna agenda, pero finalmente buscan la seguridad como la de un banco que tiene el horario fijo y se olvida, pero quienes realmente busquen la no estructura, se encontrarán con un camino sumamente difícil pero muy enriquecedor, y se puede comenzar acercándose a un despacho, yo creo que no hay otra forma. Si tu intentaras egresando de la licenciatura dedicarte a la consultoría, tendrías problemas gravísimos ya que faltaría entrenamiento básico. En un despacho entras en una relación como aprendiz, donde vas a captar y captar información y formas de trabajo, con la mira de que en dos o tres años tu puedas hacer tu despacho. En un despacho tienes un trabajo muy estimulante, poco seguro porque en realidad no sabes si mañana tienes chamba, aprendes mucho de varias empresas, y tienes un crecimiento muy rápido, pero de un costo alto, porque ni te vas a las seis, ni tienes un cheque seguro, a lo mejor ni ganas tanto, pero bueno se debe tomar en cuenta como que estas haciendo una inversión. Y luego hay caminos, puedes ser empleado un tiempo y luego irte a otro despacho, luego poner tu despacho. Yo sugiero para la gente más inteligente y más inquieta que quiere iniciarse en la consultoría que se busque un despacho, que asimilaren como parte del proceso formativo que se van a pasar tres años en una dura fatiga, capturando datos en una computadora, a veces hasta quitando el polvo a los muebles, pero que vas a aprender lo que quizá en otra empresa no vas a lograr. Se aprende lo que de verdad es hacer comunicación, sobretudoo en los buenos despachos, te puedes meter a buenas empresas con proyectos grandes, yo sugiero que desde segundo los universitarios detectaran e hicieran un inventario de los despachos que se dedican a la consultoría, y acercarse.

8) Finalmente, ¿Cuál es la perspectiva para que se desarrolle esta profesión?

Mira, un día un profesor del Tec de Monterrey me decía que en México hay mucho espacio para los comunicadores, yo no comparto esa idea, ya que debe haber más de 30 mil estudiantes de comunicación en el país, y por más que doy vueltas, no me imagino en donde van a trabajar, y mira que uno no tiene que trabajar necesariamente como comunicador, puedes hacer muchas otras cosas, y hacerlas bien, yo creo que la perspectiva para los estudiantes de

comunicación es difícil. Sin embargo yo creo que para los nuevos alumnos, para la gente inteligente, comprometida y seria, en el campo de las organizaciones creo que hay buenas perspectivas, creo que es el área de trabajo que mas va a crecer, a mi me parece que las universidades son muy ciegas porque siguen dedicandole todos sus recursos a la televisión, radio y medios escritos, y muy poco a los recursos organizacionales, siendo que en el mercado organizacionales se necesitan de este tipo de profesionales, y creo que esa es una buena área de oportunidad, porque ademas quienes consigam colocarse, van a entrar en un momento en que esto crece. Para la consultoria creo que las perspectivas son buenisimas y la tendencia en el mercado es que las empresas sean lo mas delgadas posibles y que contraten todo lo que pueden contratar por fuera, entonces ya de hecho en muchos lugares hemos sustituido los departamentos de comunicacion en varias de las empresas de este pais, a pesar de que hay un buen comunicado adentro, pero uno nada mas que coordina y se busca un nuevo staff que sostenga lo que se requiere en cuanto a consultoria, pero por fuera

**ANEXO 2**

**ENTREVISTAS**

**A**

**DIRECTORES**

**DE**

**COMUNICACIÓN**

## ENTREVISTA A UN DIRECTOR DE COMUNICACIÓN

**LIC. MARÍA ROSA CERTUCHA, GERENTE DE COMUNICACIÓN GRUPO ICA**

1) ¿Qué actividades realiza el departamento de comunicación de esta empresa?

Está básicamente dedicado a las publicaciones tanto externas como internas y a todos aquellos medios que faciliten la comunicación interna, porque la comunicación externa recae principalmente en los directores de la organización, ellos son los que se encargan a muy alto nivel de tratar a directores de otras empresas, por ejemplo en el caso de iniciativa privada o a funcionarios clave del gobierno. Nosotros externamente atendemos a periodistas, a cualquier persona que requiera información del grupo ICA. Y a nivel interno con todo el personal.

2) ¿Cómo llevan a cabo esa comunicación a nivel interno?

Básicamente somos facilitadores porque yo creo que la labor de comunicado es de cada persona, de cada gente, en cada área debe existir un comunicado. Nosotros lo que hacemos es facilitarles los medios, pero concretamente como se lleva a cabo, como medios tenemos un boletín interno, como publicación, pero realmente en el Grupo ICA, hay muy buena comunicación descendente, pero es totalmente verbal, es decir, del órgano cúpula, que es el Consejo de Administración, comunican a sus responsables que son los directores, y los directores a los subdirectores, de los subdirectores a los gerentes, de los gerentes, etc. hay toda una derrama en cascada de comunicación, porque somos varias empresas, pero realmente no hay un medio como tal.

3) ¿Se puede dar solamente la comunicación descendente, o se permite la ascendente también?

Todos vamos reportando hacia arriba lo que vemos y hacia abajo comunicando lo que debemos. También hay un reporte interno de incidencias que llamamos así, es semanal, y ese es vía electrónico, y ahí se reporta por ejemplo "ganamos un concurso", tal empresa obtuvo determinado premio, concurso, ganó y ya fue asignada, el área tal participó en un foro, conferencia, exposición, etc. y ese reporte se envía electrónicamente a todas las cabezas.

4) ¿De qué manera lograron que los directivos se comunicaran abiertamente y que la demás gente lo aceptara?

Aquí en el Grupo existe lo que llamamos los planes A, B, y C que es la posibilidad de llegar aun puesto más alto. Quienes trabajamos en el grupo, y ya tenemos cierto tiempo, y la persona ha demostrado una capacidad y una dedicación especial, mas allá del promedio, que entrega mas que el resto de sus compañeros, se le reconoce, se le destaca nombrándolo socio, y tiene participación en las acciones, de esa manera, todos los que somos socios a nuestro nivel tenemos un participación accional, entonces no estamos trabajando para unos socios extraterrestres que no sabemos ni quienes son, o que a lo mejor conocemos de nombre o en una foto del informe anual, sino que estamos trabajando para nosotros mismos, así que sentimos propia a la empresa. Eso facilita mucho la comunicación porque obviamente el gerente, el jefe de un área con las personas que son ya socios, o a las que vemos ya como socios potenciales que algún día van a tener un puesto clave de decisión en el grupo, pues va entrenando, va capacitando a los demás, va comunicándoles a los demás lo que él sabe, porque aquí hay un lineamiento muy claro, el que se va, o el que ya va de salida, o el que va esta grande por edad y se va a retirar, debe haber capacitado a su sucesor. Aquí no hay mucho celo como en otras empresas por esconder información, sino al contrario, por compartirla. Esto no quiere decir que no haya defectos y que estemos periódicamente auto-evaluándonos, y analizando como mejorar la comunicación, porque todo esto es posible. Pero yo creo que el hecho de saber que estamos en una sola familia, la familia ICA, nos une y nos hace ser mas abiertos entre nosotros mismos, y hay una conciencia muy clara de union.

5) Ahora que venia para esta oficina, me di cuenta de que hay tambien algunos tableros, ¿Que materiales o informacion ponen en estos?

Ahorita no toques mucho esto porque estan muy descuidados, estan en renovacion, ahorita estamos en una etapa de revision.

6) ¿Cómo evaluan los tableros, como analizan sus medios de comunicacion?

No, ahorita los tableros se puede decir que estan apagados. Estamos analizando desde el concepto mismo de la comunicacion. Vamos del nivel general a lo particular, pero no nos estamos concentrando en los medios concretos que existen como es la revista o el boletín, sino nos estamos concentrando en qué queremos difundir.

7) Cuando ustedes están planeando lo que quieren difundir, ¿Quiénes son los que se reúnen para decidir?

Ya sea que la propuesta de la iniciativa venga de arriba o venga de abajo, se elabora un proyecto, elaboramos el departamento de comunicación un proyecto que se somete a revisión del Consejo. En el caso de la Revista, hay un consejo editorial, también en el caso del boletín, y ellos son los que en momento dado deciden que se publica y que no se publica, es decir, la iniciativa pudo venir de abajo, queremos que publiquen algo sobre prestaciones, eso se somete arriba la propuesta y el consejo editorial decide no es el momento o enfoque de x manera

8) ¿El Consejo editorial está formado únicamente de directivos?

Actualmente está integrado por vicepresidentes y directores de las empresas, pero se está proponiendo crear un comité editorial con representantes de las diversas áreas y de los diferentes niveles, pero eso está en estudio

9) De la revista interna y del boletín, ¿Cuántos ejemplares publican?

Ahorita, la revista más que de consulta interna, básicamente para promoción externa, y se editan 3 mil en español y 500 en inglés, pero básicamente se envían a secretarías de Estado, embajadas de México y del mundo o de los otros países en México, a funcionarios bancarios, proveedores. Y eso es prácticamente externa, aunque si internamente alguien la necesita, la puede consultar, lo que pasa es que más bien es una revista que escribe las obras técnicamente. Y el boletín se imprimen 4 mil, y ese si es interno, y cualquier persona que lo pide se le da, se distribuye en área de recepción, en todos los edificios y en cada una de las empresas a un representante para que lo haga llegar a su punto de trabajo

10) ¿Cuánta gente labora en el departamento de comunicación?

Cuento con un editor y coordinador de información y fotografía, también con un coordinador y editor de prensa y publicidad, con dos secretarías que dan apoyo técnico y administrativo, y con un mensajero

11) De acuerdo a su experiencia, ¿Qué conocimientos teóricos considera necesarios para desarrollar esta labor?

Yo creo que lo que sirve mucho y es básico, es contar con un método, y tal en la carrera no se valora mucho lo que uno aprende de metodología, o más que la clase de metodología en sí, lo que la carrera o las maestrías o doctorados te van dando para ponerlo todo y realizar tu

trabajo, es cómo lo vas a organizar, cómo deducir, de donde partes, a donde vas, el qué, el cómo, el para que, de que manera... por supuesto el escribir bien, y el escribir bien es básicamente el pensar bien, de nada sirve escribir tonterías, primero pensar, saber lo que vas a decir, y luego decirlo bien, es decir una buena redacción, una buena ortografía son una herramienta necesaria. Saber organizarse, estar enterado de lo que pasa, de los acontecimientos nacionales y mundiales.

12) ¿Y en cuanto habilidades personales?

La eficiencia, el saber ser eficiente... el no dejar nada para mañana, para el rato, sino tratarlo de inmediato, por lo menos pues como nos manejamos aquí y se lo transmitimos al personal para que responda a lo mismo, en cuanto nos piden algo, lo emprendemos, aunque al parecer al rato, decimos, está tranquilo el día, o lo podemos hacer después, y no. Entonces el ser eficiente quiere decir emprender cuanto antes las cosas, organizandote de la mejor manera y por el camino más corto, pero siempre muy bien hecho, o sea la calidad. Yo creo también que se necesita una gran flexibilidad, para saber en momento cambiar, esto en relación en que a veces tenemos un trabajo, y de repente lo cortas porque llegó algo urgente, pero que tu ya avanzaste, y que al retomarlo va a ir adelantado. Quiero decir, responder de inmediato a las solicitudes, contar con los medios, los recursos, la habilidad, la flexibilidad para hacerlo. Y es que siempre estamos bombardeados por solicitudes por escrito, por teléfono, por fax, por correo electrónico, y hay que responder, atender todo y organizarse. Saber distribuir el trabajo, contar con el personal adecuado para que si uno no está, se note la labor de equipo, y que no haya descontrol, con esto quiero decir que el trabajo se distribuye, y todos sabemos como sacar el problema, no hay que depender del jefe nada más.

13) ¿Cuanta gente trabaja en ICA?

Yo me imagino que somos cerca de 15 mil, aunque no es un dato oficial, porque como tu sabes, estamos en toda América Latina, y ahora también en Malasia.

14) ¿Qué respuesta han obtenido del boletín interno, han evaluado su contenido?

Realmente una evaluación sistematizada no, nuestra medida es que nos lo piden mucho, hemos puesto encuestas, pero nos hemos dado cuenta que hay poca gente que la contesta, hay poca respuesta como tal, y cuando a veces preguntamos a nivel amistad o a nivel compañeros sobre las encuestas, nos dicen que se les ha olvidado responderla, pero como nos lo piden...

15) ¿Qué otras actividades realiza este departamento?

Llevamos todo lo que es el archivo fotográfico, el archivo de publicaciones, damos asesoría y préstamos de este material y de videos, que por cierto son mas de 150 películas sobre las obras, contamos con centro de información para consulta tanto interna como externa de publicaciones, libros, etc

16) ¿Consideras que en ICA existe una cultura corporativa?

Definitivamente, la gente de afuera, no se explica porque en ICA el personal dura mucho tiempo, aquí tener 15 años en la empresa es poco, y eso es porque hay una conciencia muy clara de nuestra cultura empresarial, de nuestra filosofía, y que es algo muy bonito que los de arriba compartan las acciones con cualquier trabajador, hasta con un mensajero, obrero, albañil, y eso es algo que ha logrado que la gente de el todo por el todo, y trabaja mucho, pero con mucho entusiasmo

17) ¿Cuando se integra un nuevo elemento a ICA, como se incorpora dentro de la cultura?

Se le da una induccion pero mas bien se va contagiando del ejemplo de los demas

18) ¿En que consiste esa induccion?

Se le explica todo lo que es la empresa, exista un video, pero ahorita todo esta en renovacion, pero ha existido

Y quiero comentarte que ademas de ser responsable de las publicaciones y del boletín, puede haber folletos, posters, anuncios, artículos en revista externas como del Colegio de Ingenieros, de la Cámara de la Construcción, etc diseños varios y textos en general, por ejemplo nos pasan que revisemos o que demos nuestra opinion sobre el guión de una película, participamos en el informe anual que realiza el area financiera, manejamos las Relaciones Publicas, Prensa y Publicidad, fotografia e informacion, y como te decia organizamos el centro de informacion, videoteca, fototeca, biblioteca, damos apoyo en exposiciones, por ejemplo, que el área técnica de ICA tiene que poner una exposicion, y a lo mejor recurren a nosotros para que les demos algún apoyo, atendemos personas internas y externas, tanto como a proveedores de servicios, como a personas que vienen a ofrecer a invitarnos a participar con algún patrocinio y publicidad, ya sea de informacion o material grafico, etc aveces asistimos a eventos y elaboramos reportes, y en ocasiones hemos tenido que ayudar en la preparación de boletines de prensa y desplegados en los periódicos, publicamos esquelas, cubrimos mucho lo



que es fotografía Y eso es básicamente lo que realizamos en el departamento de comunicación de ICA Y en los tableros, aunque están en proceso de renovación, antes permitíamos que cada quien colocara lo que quisiera comunicar, desde avisos oportunos, no había norma establecida.

## ENTREVISTA A UN DIRECTOR DE COMUNICACIÓN

### **LIC. ROGELIO MAYA GERENTE COMUNICACIÓN COLGATE PALMOLIVE**

1) ¿Cuál es la función del departamento de comunicación dentro de la empresa?

El objetivo del departamento es mejorar la comunicación, hacer todos los mensajes efectivos y de regular que no cualquier departamento pueda emitir un mensaje, ya que ahora tenemos los medios para hacerlo, ya que antes cualquier departamento enviaba su mensaje, a veces a través de Recursos Humanos o a través del mail de la computadora, o los tableros, pero ahora regulamos la comunicación y ningún mensaje tanto externo como interno puede salir si no es a través de este departamento

2) ¿Cuáles son estos medios de comunicación de los que mencionas?

Tenemos Colgaterías que es una revista bimestral, que está dividida en dos partes, una que sería la parte de la imagen que es donde mostramos todos los eventos que hacemos, todos los productos que se lanzan, sus características y toda la parte interna, los reconocimientos, las promociones, los eventos internos y llega a todos los empleados, trabajadores, a todas las subsidiarias en el mundo y a todos nuestros clientes y proveedores.

3) ¿Cómo determinan ustedes el material que debe llevar la revista interna?

Básicamente tenemos un consejo editorial que está formado por el Director de Relaciones Públicas, que es el Lic. Alejandro Rodríguez, Sara Sánchez que es la Gerente de Relaciones Públicas, el Vicepresidente Legal y de Relaciones Públicas Salvador Martínez Murillo y Rogelio Maya que soy Gerente de Comunicación, y entre los cuatro evaluamos los eventos que realizaron en el periodo de dos meses, las participaciones que recibimos de la gente, los eventos de las filiales, evaluamos y seleccionamos el material según su importancia

4) ¿Qué conocimientos teóricos debe tener un gerente de comunicación?

Para empezar debes ser Licenciado en Ciencias de la Comunicación, creo que un mercadólogo también lo puede hacer, y hay que saber redacción, tener muy buena ortografía, y sobre todo debes saber mucho sobre la política de la empresa para la que estás trabajando, porque creo que esa es la base de ser efectivo en esto, que tus mensajes no se contrapongan a la misión y

visión de la empresa. Yo creo que lo más importante es adentrarse a la empresa para realizar un buen trabajo de comunicación.

5) ¿Realizan ustedes algún estudio en especial para crear programas de comunicación que permitan el flujo de información y evitar rumores?

Desgraciadamente existe mucho lo que le llaman radio pasillo y es algo que verdaderamente no hemos podido evitar, hay fugas de información, por ejemplo en estos momentos estamos manejando un programa de alguna manera confidencial sobre pensiones, y sin embargo ya hay mucha fuga de información, ya hay muchas expectativas para la gente, es decir tratamos de tener ciertos controles, pero es muy difícil porque dicen que la secretaria lo comentó, y se corrió por ahí y se distorsiona. Nosotros generalmente recibimos la información de diferentes departamentos, de las necesidades de cada uno de ellos, y bueno en el caso de este programa de pensiones, hay mucha gente involucrada, desde quien diseñó dicho plan, el que lo está estudiando, el director de Recursos Humanos, el gerente de compensaciones, más la gente de Relaciones Públicas y nosotros de comunicación, y resulta difícil guardar cierta información. Nosotros tratamos de tener controles, pero es muy complicado, y más con una empresa tan grande.

6) ¿Cuanta gente labora aquí?

Somos 5 mil empleados entre empleados y trabajadores, y estamos divididos en cuatro empresas que se llaman Colgate Palmolive Lima, que es una maquila que produce algunos productos que esta planta por capacidad no puede hacer, una nueva planta que está en San José Iturbide que se llama Mission Hills que es una planta de líquidos y tenemos una más que se llama Inerea que son todos los centros de distribución para toda la República.

7) ¿Cómo se da la comunicación entre los directores y los empleados?

Bueno a nivel mundial existe en Colgate un programa que se llama Intercom, que significa comunicación interna, intercomunicación, como le quieras llamar, este programa exige que cada sucursal reporte todo lo que sucede dentro de ella, de acuerdo a lo que el gerente de comunicación de cada país desee. Aquí en México se hacen cuatro reuniones al año, una reunión trimestral, donde el gerente general hace una reunión con sus 70 gerentes más allegados. En las primeras tres horas de la reunión el gerente general habla sobre los aspectos

de cómo está Colgate en México, qué tenemos que mejorar, habla sobre aspectos generales, sobre cifras, sobre cantidades, y después la gente va pidiendo temas, y se presentan cuatro gerentes en el transcurso del día, de ahí nosotros hacemos un disquete con cada una de las presentaciones, y un manual, y se los entregamos a cada uno de los gerentes que asiste a la reunión, y ellos a su vez tienen que hacer una reunión con todo su grupo de trabajo y hacer un Intercom, y de esta manera el gerente de la planta tiene que hablar con sus colaboradores, y la comunicación se va desplazando del gerente general hacia los gerentes, de los gerentes a los supervisores, los supervisores a los asistentes, y en un periodo de tres meses todos debemos estar informados sobre ese mismo tópico. También manejamos y mandamos unas hojas de retroalimentación, donde ellos nos informan cuánta gente asistió, cuáles son las recomendaciones. Esta hoja está basada en tres partes, va de lo general a lo particular. Lo general es lo que Colgate a nivel mundial le quiere informar, entonces el corporativo nos manda cada seis meses un video, y este video habla sobre las principales acciones y acontecimientos en todo el mundo en Colgate, Colgate está en 150 países, por ejemplo aquí en México cuando inauguramos una planta, tomamos las imágenes y realizaron un reportaje y ese trabajo se mandó a todo el mundo, entonces la primera parte del programa se cumple cuando todas las plantas saben que pasa con Colgate en todo el mundo. La segunda parte es lo que pasa en Colgate México, y esto es normalmente la presentación que hace el gerente general de México y que se presenta en todo el mundo, esto es super importante porque aquí tenemos una política de que no hay secretos, por ejemplo el gerente de finanzas recibe la misma información que la persona que barre los pasillos, sobre cuanto está gastando Colgate, cuanto va ganando, cuanto llevamos de utilidades, y normalmente es información que en otras empresas son secretos, obviamente tenemos un compromiso de que esa información no la debemos revelar nosotros, osea que estamos teniendo el detalle de decirte por ejemplo que productos va a haber en la empresa, y que aunque la competencia a lo mejor pagaría mucho dinero por esa información, pero es una política en la que el gerente general cree mucho, y aquí se acabaron los secretos, los rumores, por eso está el Intercom, y por eso tratamos de que en la retroalimentación la gente nos diga, quiero que me hables sobre cómo se les dan los bonos a los ejecutivos, bueno pues mi responsabilidad como gerente de Intercom es que hablo

con el director de Recursos Humanos y que se prepare una presentación para el próximo Intercom, para explicar este proceso, y con dicha presentación tanto el vicepresidente como el soldador de la planta se enteran de como se lleva a cabo este proceso, es decir se hace una lista de todos los temas que recibimos, y aunque en la reunion mas próxima no se pueden tratar todos, si los vamos programando para que todo se hable y aclare, hay una tabla y van subiendo su posicion para hablarlo, y va a llegar el tiempo en que te va a tocar hablarlo, y aunque quizá no sea muy rápido si se le da salida a todos los temas que surjan. La tercera parte es cuando vas de lo particular a lo general, y lo particular es lo que sucede en tu departamento, y aqui lo que hacemos es que si alguien de tu departamento cumple años, lo haces extensivo delante de todos, si alguien se gana un premio, tambien lo manifiestas. Aqui hay dos tipos de premios de reconocimiento a algo mas que es el trabajo que se llama "Contigo a la Excelencia" o "Tu haces la Diferencia", y si alguien se los gana, lo haces extensivo tambien en el Intercom, o si cumples años de servicio 5, 10, 15, 20, 25, se te entregan los distintivos dentro de esta reunion, y obviamente tratas los asuntos de tu departamento, por ejemplo lo que hacemos las tres areas que nos juntamos aqui en Colgate(Relaciones Publicas, Legal y Comunicacion) es que ademas de presentar las problemáticas, tambien nos turnamos para presentar ante el gerente general lo que cada uno de nosotros hacemos, con el fin tambien de que todos conozcan lo que todos realizamos. Y de manera general te puedo decir que este programa lo evaluamos cada seis meses, y hay gente de muchas empresas que lo quieren implementar, y lo que hemos logrado es que la gente tenga amor por Colgate, que se ponga la camiseta, el sentir que no te llevas sorpresas. Obviamente hay muchas que mejorar, y trabajamos constantemente con esto. Con este programa ya llevamos tres años, el primer año era solo para empleados, el segundo lo hicimos entre empleados y filiales y el tercer año que es este, que van a recibir ya todos los trabajadores de Colgate. Esto era mas complicado porque esta tambien el sindicato, y tambien porque hay tres turnos, y como aqui trabajamos los 365 dias del año y en tres turnos, y pues se nos complicaba porque tendríamos que hacer un Intercom a las tres de la mañana ya que ningún trabajador se iba a querer quedar a las seis despues de su turno para saber de la nueva reunion, entonces hemos tratado de encontrar la mejor solución para que nadie se quede sin informacion. Hemos tratado de mejorar, y bueno tuvimos que aprender

primero a manejar Intercom con los empleados, saber cuál era su percepción, cómo lo manejaban, que les gustaba, que no les gustaba, después nos fuimos a las filiales, y lo mejor del segundo paso era con los trabajadores, y era más fácil con filiales porque eran lugares más pequeños, y aquí eran como tres mil trabajadores de golpe, y decidimos que sería la tercera fase hasta que tuviéramos la suficiente experiencia para saber, obviamente a los trabajadores se les resume más el Intercom que el que recibimos los empleados, hay puntos que por cuestiones de sindicato no se les puede mencionar a ellos. Entonces podemos decir que los resultados sí sufren cierta reducción y también por tiempo, casi todos los empleados cuando es Intercom tienen todo el día completo para estas reuniones, pero los trabajadores no, porque no podemos parar un turno completo a la planta para tomar un Intercom, pero sí se les da dos o tres horas. Si hay restricciones, pero en esencia es básicamente lo mismo.

8) ¿Qué técnica utilizaron para darse cuenta de que la gente quería decir algo?

Cuando se nos planteó esto, pensamos que lo primero que tenemos que hacer es evitar que Intercom se convierta en una reunión de quejas y sugerencias, porque muchas veces alguien puede decir, yo quiero que me hablen sobre el comedor, o que quiero que mejoren el comedor, o que odio la comida del comedor, y yo lo que puedo hacer es enviar una carta al gerente del comedor y decirle que en las retroalimentaciones la gente dice que el comedor no les gusta, pero si a la siguiente reunión de Intercom seguían las cosas igual, no queríamos que pensarán que era mala onda de Intercom, o que no estaba funcionando, o decir, yo no estoy de acuerdo con mi sueldo, y que bueno que usted está aquí porque quiero hablar de mi sueldo, y no, esa no es la temática. En Intercom lo que hacemos es hablar por ejemplo de los temas que normalmente no se conocen y de ahí comenzar por conocernos mejor, y al término de cada reunión seleccionamos cinco hojas de retroalimentación, una para el expositor, osea para el que organiza, para el vicepresidente o el gerente, y cinco para los asistentes, y ellos nos ponen todos los temas y los vamos programando. Al que organiza le preguntamos que temas te gustaría incluir en el próximo Intercom y algún comentario y sugerencia, y a los que asisten tu opinión sobre la presentación, si te gusto el que presento temas que te gustaría incluir en el próximo Intercom, comentarios y sugerencias. En estas hojas nos indican como es el Intercom, son anónimas. Tenemos divididas las hojas de retroalimentación que le enviarnos al gerente

en cuatro partes, sugerencias para ti, comentarios para el programa, temas que deberían incluirse y comentarios. Al gerente le enviamos una lista de los temas que nosotros sugerimos que se deberían de presentar, y si no a parte hay un anexo con todos los temas que tenemos capturados, y que la gente ha pedido. Por ejemplo, en la reunión de enero el gerente dijo que esta ocasión sólo se iba a hablar de los objetivos que tiene cada vicepresidente en su área para este año y hasta el 2000. Sin duda esto era mucha información porque era abrir completamente a la compañía, y por ejemplo el vicepresidente de mercadotecnia dijo todo lo que se pensaba lanzar no sólo en un año, sino hasta lo que puede hacerse en cuatro años, y cada vicepresidencia señaló sus propios objetivos, y la ventaja es que la gente sabe hacia donde va la empresa, que busca. En Intercom tratamos temas importantes y de relevancia para todos, por ejemplo próximamente un comité de ecología hablara sobre la nueva disposición de que dentro de Colgate no se puede fumar, entonces la gente que fuma ya está muy interesada en lo que se va a hablar, para participar también. Siempre tenemos que seleccionar los temas que por lo menos a la gran mayoría les llame la atención.

9) ¿Cuentan ustedes con programas de motivación?

Si pero básicamente los lleva Recursos Humanos, no en el departamento de comunicación, utilizamos "Contigo a la Excelencia" o el de "tu haces la diferencia". Este último es un programa corporativo a nivel mundial igual que Intercom, y reconoce lo que va más allá de tu trabajo, que repercute sobre todo en ahorros en la compañía, osea que si yo gastaba 500 mil pesos en hojas para el tablero, pero ahora con la computadora reduce el presupuesto, me hago merecedor al reconocimiento, y se hace una ceremonia y te dan acciones de la compañía que tú puedes vender en cualquier momento, me parece que ahorita son 300 dólares en acciones de la compañía y que tú puedes hacer efectivo en el momento en que tú quieras, algún obsequio y una cena-baile, y el reconocimiento de todos tus compañeros. Y "Contigo a la Excelencia" es más allá de tu trabajo pero que no aplica al programa anterior, y te dan un pin, un diploma enfrente de todos tus compañeros en Intercom, y esos son básicamente los programas motivacionales.

10) ¿En cuantas partes se divide el trabajo para elaborar la revista interna?

Básicamente los que escribimos en la revista somos cinco personas, pero lo que hacemos es revisar toda la información que nos dan los demás departamentos, en cuanto a sus promociones o novedades, y lo que hacemos básicamente es estructurar un poquito el texto, darle una corrección de estilo, seleccionamos el material y distribuimos la información, tenemos que ver cuantas fotografías van a llevar, como se va a acomodar la información. Escribimos todos los artículos, seleccionamos la información, la fotografía, entregamos el material a un impresor, quien nos las manda armada, la revisamos de ortografía de distribución y lo que no nos guste de diseño lo cambiamos, hay en el departamento una diseñadora grafica para asesorarme en cuanto a la compra de papeles, diseño, colores, etc

11) ¿Qué habilidades debe tener el director de comunicación para desarrollar su trabajo?

Lo que pasa es que el departamento de comunicación esta dividido en varias areas, depende mucho. Te voy a decir por ejemplo como esta el organigrama, primero esta el director de Relaciones Publicas y Comunicación, luego esta un gerente de comunicación, luego un ejecutivo de diseño y luego tres asistentes de comunicación, uno con especialidad de Relaciones Publicas, otro con el de mercadotecnia y otro con la especialidad en video. Obviamente el ejecutivo de diseño, es diseñador grafico, todos los de abajo, por ejemplo el asistente de mercadotecnia, tiene la carrera afín, etc. para cada cosa buscamos diferentes habilidades, por ejemplo para el puesto de Relaciones Publicas, es muy importante la presencia, es muy importante que te sepas vestir porque eres la imagen de la empresa, que te preocupe traer el pelo corto, estar rasurado, o bien maquillado, y es importante porque nosotros vendemos productos para la limpieza de las personas. Y ademas e la imagen, tambien se requiere la facilidad de palabra, ya que el trato debe ser agradable, ya que manejamos muchas cosas como son visitas a la planta, donativos, patrocinios, la coordinación de eventos, por lo que es importante tener buena imagen y buen trato, son los dos requisitos basicos para el puesto. En cuanto a la persona que se dedica a la elaboración de videos, esta persona requiere mucha creatividad, paciencia y que le guste la parte tecnica. Y la persona de mercadotecnia ayuda mucho en todo lo que es evaluación, encuestas, elaboración de graficas, etc... también tenemos cursos de capacitación de manera constante. Por ejemplo ahorita



estamos desarrollando una nueva área de comunicación interna tipo Internet, para que todas las políticas de la empresa estén dentro, así como toda la comunicación que tenemos. Yo en lo personal estoy tomando curso de computación, de liderazgo, de comunicación. Por lo pronto estamos preparando un curso de comunicación que se lo vamos a dar a todos los gerentes que asisten al Intercom, a ellos les vamos a dar las reglas básicas de comunicación, y las oportunidades que tienes de ser un buen comunicador, y lo que se puede lograr si uno comunica bien los mensajes a la gente. Es importante señalar que siempre estamos buscando lo último en comunicación en Relaciones Públicas, en edición, diseño, diseño de revistas por computadora, siempre estamos buscando cursos.

12) ¿Que puedes decirnos sobre los demás medios de comunicación que hay en Colgate, además de la revista interna?

Tenemos también tableros de comunicación, que han crecido bastante. Antes en una planta como esta de seis pisos había como siete tableros en lugares estratégicos. Pero nos dimos cuenta que antes la gente tenía que ir a los tableros para buscar la información, y realmente no funcionaba, así que cambiamos la estrategia y ahora los tableros van a la gente. Lo que hicimos fue buscar de cada área diversos lugares estratégicos, por ejemplo en el área de la vicepresidencia, ¿cuál es el área más concurrida?, bueno pues donde se toma café, y encima de la cafetera pusimos un tablero, ¿en donde más se reúne la gente? En la copadora, bueno pues ahí hay un tablero, y actualmente existen más de 200 tableros en Colgate, y ahora en los lugares más recónditos hay un tablero, y todas las secretarías son las encargadas de cambiar las hojas de los tableros. Además del departamento realizó muchos diseños de esas hojas de tableros para que sean aún más llamativos, tenemos una serie que se llama "Beto", y de acuerdo al mensaje es el diseño de la hoja, por ejemplo tenemos divisiones dentro de esta serie como son "buenas noticias", "noticias urgentes", "integremos", "seguridad", y están hechas con dibujos, y esos dibujos se cambian cada tres meses para que sean novedosos y la gente no se aburra. Obviamente cuidamos la temporalidad de los anuncios, lo máximo que permitimos que un anuncio este, si no tiene fecha de caducidad, es una semana, a menos que su temporalidad se termine antes de la fecha de cambio de tableros. Y todo esto nos ha funcionado, ya que la gente sí lee la información, sí se enteró, y cuidamos mucho la

temporalidad. Otro de los medios que tenemos es el circuito cerrado de televisión que lo tenemos en la recepción, en el comedor, y próximamente lo vamos a tener en la sala de espera. Este video que proyectamos lo cambiamos cada quince días, y contiene algunas experiencias que se tuvieron al grabar un nuevo comercial de nuestros productos, los comerciales que no están al aire, algún evento interno o externo, y algo sobre la historia de Colgate, y de alguna manera así estamos informando de lo que es y lo que pasa en Colgate. Tenemos de ademas de la revista formal que es Colgaticias, la revista informal que se llama "se platica todo", en donde todos participamos con los jobies, la gente nos platica sus jobies, nos da una fotografia de sus actividades o colecciones y la gente se siente muy bien, nos mandan recetas de cocina, e invitamos a que nos hagan el platillo, y les saquemos la foto en su casa, y bueno, cualquier cosa que no pueda entrar en Colgaticias, lo ponemos en la revista informal, y en esta unica ponemos lo que los empleados y trabajadores nos dan, ellos la forman con dibujos, o lo que se les ocurra, y es divertida para todos, esta revista sale mensualmente. Ahora estamos en un lapso de tres meses en que no sale, porque estamos con su relanzamiento, con una nueva imagen. Y de esta revista nacio un hijo que se llama "cepillo" en donde los hijos de los trabajadores envian articulos y dibujos, de ahí que formamos este club, en donde una compañera es ahora como la maestra Jimena, y ella también les escribe, y responde a las cartas que envian los niños, y para este Club hemos dado regalos, les organizamos visitas al trabajo de sus papas, estamos juntando los dibujos de los niños para ponerlos posteriormente en un museo que estamos organizando. Otro de los medios que tenemos es el tríptico de comedor, que es un aviso oportuno que se cambia todos los martes, y aquí donde trabajamos 5 mil personas, creemos que tenemos un mercado potencial, y aquí entre nosotros ofrecemos algo, compramos y entre compañeros se tiene mayor seguridad. Para este tríptico, las personas llenan una hoja, en donde nos ponen su aviso y cada martes lo cambiamos, y hasta ahorita nos ha dado muy buen resultado porque tenemos saturada la información, hay animales, casa, objetos, carros, de cualquier cosa, y este por supuesto llega a todas las filiales, es decir que lo mandamos hasta la bodega de Chihuahua y da buen resultado. Por otra parte, estamos trabajando tambien en el mail, que es muy bueno pero no todos los trabajadores tienen acceso a las computadoras, pero por lo pronto los

empleados si podemos consultar, y ahí podemos dejar nuestros mensajes con nombre o de manera anónima, y por ejemplo nos sirve bastante porque en una ocasión alguien nos decía es que mi mamá me dijo que salió un nuevo producto, pero yo que trabajo aquí ni me entero, entonces pensamos en corregir esta situación, porque se enteraba solo por la revista, pero si faltaban una o dos semanas para que se publicara, se enteraban ya tarde, entonces lo que decidimos fue crear un panel en el comedor donde hay un display con información el mismo día en que sale el producto al mercado, también en el mail aparece la información, en los tableros se habla del nuevo producto con el poster con el cual se lanzó también al mercado, se hacen comunicados para la gente, y dado el resultado positivo de esto, el gerente general nos acaba de autorizar regalar una muestra a cada uno de nuestros empleados y trabajadores, el día que se lance, así que ahora pondremos a una edecan para que reparta las muestras de cualquier producto nuevo. También producimos videos para Recursos Humanos, cuando van a dar un curso de capacitación, cuando hay algún lanzamiento de marca, colaboramos en la producción, por ejemplo para un nuevo proyecto de trabajo, tendremos un video con las palabras del gerente general, con testimoniales de la gente. También tenemos un fotógrafo, que no es empleado de aquí, pero que colabora con nosotros, para cualquier evento. También nos encargamos del manual de identidad. Niveya York produce un manual de como se deben respetar los logotipos y los valores de Colgate, nosotros lo traducimos y lo repartimos con los gerentes, para que lo transmitan a su gente. También producimos manuales, y tenemos un centro de atención al consumidor, y ahora estamos produciendo con mercadotecnia una guía con consejos alternativos de lo que tu puedes hacer con los productos de Colgate con fotografías. Buzon no tenemos, pero no creemos en ellos, no funcionan. También estamos haciendo un libro sobre los 70 años de vida de Colgate en Mexico, con la historia de Colgate, de los productos. También hacemos constantemente encuestas, para conocer lo que la gente piensa de nuestra empresa, y el año pasado hicimos una de imagen de Colgate en sus consumidores a nivel nacional, este año tenemos previsto solo una encuesta de comunicación interna donde voy a evaluar todos los medios de comunicación, preguntándole a la gente que les gusta, que no les gusta, que les gustaría cambiar, que proponen, que hay que mejorar. También el año pasado hicimos una encuesta con los vecinos de la planta para saber qué

pensaban de nosotros, para tratar de mejorar, y también lo hicimos con nuestros clientes cuando llegaban a Colgate, y precisamente de ahí supimos que teníamos que cambiar la estrategia de la recepción porque nos manifestaron que no les agradaba, y esos resultados los mandamos a las áreas respectivas para que buscaran los cambios necesarios, por otro lado hicimos también encuesta con nuestros consumidores, para saber si sabían lo que era la empresa, que esperaba, etc. y ahora vamos a hacer sobre los medios. También como comunicación manejamos y organizamos los eventos internos, la fiesta de Navidad, de los trabajadores etc., y Relaciones Públicas organiza los externos, también manejamos audiovisuales. Tenemos un grupo de comunicación de asesores, que nos reunimos una vez al mes, y tenemos un representante de cada área, de cada vicepresidencia tengo un representante y de diferentes niveles, y una secretaria de mercadotecnia, y nos dicen sus necesidades de comunicación, que hay que mejorar, y evalúan lo que estamos haciendo, proponen cosas, dan ideas y también eso nos ayuda para ver que necesidades de comunicación requiere cada departamento y cada área. Tenemos una videoteca que creamos porque antes no existía, y está a la disposición de todo mundo y también la información está dentro del mail. Este departamento en sí tiene tres años y tengo un mercadólogo, un diseñador, la persona que produce video.

## ENTREVISTA A UN DIRECTOR DE COMUNICACIÓN

### LIC. DULCE MARÍA PAGAZA, DIRECTORA DE COMUNICACIÓN DE SABRITAS

#### 1) ¿Qué habilidades debe tener un director en comunicación?

El director de comunicación debe tener el poder de conseguir información, y de difundirla, con esto me refiero a que debe ser una persona muy versátil, debe ser una persona carismática, porque si eres una persona que caes bien, la gente va a llegar contigo con la información, va no la vas a buscar, sino que en parte va a llegar solita, y van a querer participar en las dinámicas que tú estes manejando, porque te conocen como eres. Debes tener mucha sensibilidad en cuanto a la gente sobre todo cuando se acerca a ti para preguntarte o cuestionarte, no hay que herir sus sentimientos, no importando lo que te pregunte. Debe ser una persona que tenga la habilidad de saber seleccionar la información, saber que información es importante y cual no lo es tanto, o que información es la que realmente quieren saber tus empleados, y que información no es tan importante para ellos.

#### 2) ¿Cómo determinan que información es importante para los empleados?

Hicimos un diagnóstico de necesidades de comunicación en el cual se hizo una entrevista con los funcionarios de aquí de la empresa, y como ellos tienen gente que les reporta, queríamos ver cuales eran las necesidades de comunicación más inmediatas, de ahí pudimos detectar que lo que más querían conocer era sobre prestaciones, aumentos, ya que hoy día la situación te demanda que la gente quiere ganar más salario, pero no nada más es eso, sino también conocer de sus prestaciones. Y lo que nosotros hacemos es informarles cuando hay cambios sobre este asunto de beneficios a los trabajadores. También quieren saber de la compañía, si va bien o mal, cuales son sus resultados, quieren saber información del Grupo, ya que Sabritas pertenece a lo que es Pepsico, que esta formado por Pizza Hut, Kentoki, Taco Bell, Pepsi, Gamesa, es decir quieren saber lo que pasa en general en el grupo, como va el grupo, que proceso es útil para nosotros o que proceso es útil para que apoyemos a las demás compañías, hermanas de nosotros. También quiere saber sobre las dinámicas que nosotros organizamos para el personal, sobre los convenios, contratos comerciales, y sobre la cultura Sabritas, cuál es la cultura, la misión, los valores, y en general todo aquellos que les de herramientas para poder ejercer con mayor facilidad su trabajo.

3) ¿Cómo se da la comunicación entre los funcionarios y los demás empleados?

Lo que pasa es que Sabritas es muy grande, y lo que te puedo decir es que hay un presidente, el cual manda llamar a todos sus directores, que en este caso son los funcionarios y ahí surgen los parámetros o líneas a seguir durante un bimestre o trimestre, en esas juntas todo depende de calidad o cantidad de información que se tenga, y los directores se encargan de permearlo con su gente, ya sea a través de una presentación, de una cosa informal, y cómo estamos esparcidos y a veces no se puede hacer de manera personal, se puede hacer también a través del correo electrónico, donde se les da la información de la junta y que es importante que ellos conozcan. Y básicamente así se da la comunicación, esto explica cómo la comunicación va en línea, va de un presidente, directores y empleados.

4) ¿Cómo se da la comunicación de los empleados a los directores?

Sabritas es una compañía afortunadamente muy abierta, y tenemos programas que señalan que lo que está promulgado con los jefes, es de que hay un acercamiento muy estrecho entre jefe y subordinado, y lo que hemos provocado es "puertas abiertas", así el empleado puede llegar con su jefe o con Recursos Humanos para que la gente pueda expresar sus demandas, sus necesidades, opiniones, a través de este conducto, que yo creo que es el más acertado de boca a boca. Sin embargo hay gente que muchas veces no se atreve a expresar sus ideas o sus opiniones, y para ello tenemos el buzón de sugerencias en el cual de manera anónima a veces te comunican algo, aunque en realidad eso no se da mucho, realmente se da esporádicamente, y lo hacen de manera anónima y se trata de responder, si se trata de abierta se hace a través de un tablero, correo electrónico, aunque si es una pregunta es muy personal, y no sabemos de quien viene, pues no le podríamos responder, pero yo creo que en Sabritas no pasa porque hay puertas abiertas y la inquietud va del subordinado al jefe, y el jefe, si es el responsable de comunicar esa demanda o inquietud, lo hace, o la canaliza al departamento que lo pueda hacer, pero lo que funciona es la filosofía de puertas abiertas.

5) ¿Existe algún otro medio a parte del buzón o del tablero en la empresa?

Tenemos el correo electrónico, el tablero, una revista interna que sale bimestralmente y tenemos boletines regionales que son trimestrales y tenemos medios impresos como posters, mensajes en los recibos de nómina.

6) En el Tablero, qué es lo que ustedes exponen?

Es diferente, pero ponemos por lo general, los cumpleaños de la gente, si alguien vende o compra algo, lo expone, y de eso siempre vamos a ver, ya que la gente tiene la libertad de poner su anuncio o lo que ellos desean, y ponemos alguna promoción que este en el momento al aire, o lo novedoso de un producto, también les ponemos dinámica, aparte de que tenemos ahorita las Rally Olimpiadas, donde realizamos preguntas de las olimpiadas, alguna convocatoria para algo, por ejemplo tenemos un programa de becas, algún proceso por el que esté pasando la compañía o alguna innovación, por ejemplo tenemos un proceso de ventas, de manera de que cada distrito sea más productivo, señalarles lo referente a la manufactura para que conozcan lo que se está haciendo, por lo general ponemos una prestación para que la conozcan más a detalle

7) ¿Que manejan entonces en la Revista Interna?

En la Revista Interna manejamos entrevistas para conocer lo que están haciendo los demás compañeros, en los tableros también ponemos a los compañeros de nuevo ingreso, también ponemos convenios con casas comerciales, y si hay alguna vacante interna antes de buscar por fuera, lo boletinamos a nivel interno, y bueno eso es más o menos en general el tablero. En la revista tratamos por ejemplo el proceso muerte que te platicaba, pero a detalle, ahí ya señalamos lo que se está desarrollando, explicamos algún evento que hayamos tenido, que la convención de ventas, entrevistas para saber que están haciendo los compañeros, para que se puedan conocer, ya sea por personas o por área, hablamos de sus funciones, y en la que incluimos la foto del departamento para que se conozcan. También hablamos de cuestiones como las que sucedieron el año pasado, cuando Sabritas y Sonrie's cambiaron de imagen, cuando Sonrie's formó parte de Alegre Internacional, entonces toda esta información que en un momento dado es un as, la difundes. Es más institucional, pero también en la revista tienes la oportunidad de explicar a detalle, ya que en el tablero no lo puedes desarrollar todo, ya que un tablero con 20 hojas, no sirve porque nadie lo lee. Básicamente intentamos hacerlo más de información institucional y que complete el tema que tu estás tratando. Aquí tienes nuestra revista, siempre contiene una editorial, algo de un proceso, planta de Guadalajara que nos dice lo que está haciendo, procesos, aquí te estoy hablando de "Impacto" (sección), la convención de ventas y alguna nueva promoción.

8) ¿Qué tiraje tiene la revista y a quién llega?

Tiene 17 mil y llega a todos los empleados. Esta es la Institucional. La Regional es únicamente para la zona donde se ubica, por decirte, tengo una que se llama Zona Occidente que abarca la planta de Guadalajara y sus alrededores. Del boletín se hacen sólo mil porque nada más son mil de ventas o mil de plantas.

9) ¿Evalúan su revista?

Si.

10) ¿Cómo evalúan?

Es solo una vez al año, porque evaluar 17 mil encuestas es muy difícil. La evaluación consiste en dar que calificación le ponen a la revista, qué mejoras observan, que áreas de oportunidad tenemos en la revista, que temas quiere la gente escuchar, y es eso cómo la califican, cómo la evalúan. La calificación de la evaluación se saca con respuestas de "interesante", "muy interesante", "aburrida" etc. y esto nos permite conocer el grado de aceptabilidad que tiene la gente para con la revista.

11) ¿Que tiempo tiene la revista?

Bueno ya tiene muchísimo, y se estaba dejando morir, yo creo que la revista es una tarea muy demandante, y es una tarea en la que debes manejar calidad, para que sea una revista que la gente pueda conservar. Obviamente la información es más importante que la calidad de la revista, sin embargo debe hacerse de manera atractiva para que la gente pueda guardarla y tenga toda esa información junta. Es una labor muy fuerte, por lo que la gente que ha estado en este departamento la inicia, o cambia la persona, o deja el proyecto. La revista como medio tiene mucho tiempo, pero te puedo decir que la revista se dejó por dos años, y apenas el año pasado se volvió a retomar que fue cuando yo tome la posición, y ahorita ya vamos en este número.

12) Ahora que retomaste la dirección de comunicación, ¿qué tuviste que hacer para que fuera exitosa?

Dentro del diagnóstico nos dimos cuenta de que la gente no estaba informada, la gente no conocía, los tableros no tenían información importante más que la de oportunidades y cumpleaños, entonces hubo una investigación de clima organizacional el año pasado en donde se detectó que en dos áreas la organización estaba sumamente baja, que faltaba participación y



comunicación, de ahí fue la idea de que resurgiera, y analice qué es lo que se hacía de comunicación anteriormente, qué era lo constante y qué era lo que no se estaba haciendo. Bueno, pues anteriormente estaban las revistas, y se rescató. Es decir, había una revista para todas las zonas, esta revista tenía información exclusiva de cada zona, por ejemplo la del Valle de México, que era la que nos correspondía, tenía información solo de aquí, la idea fue entonces realizar algo institucional, que bien nos informará de nuestra zona, nos hablara de lo que se estaba haciendo en otros lados.

13) ¿Tuviste algún problema en especial para desarrollar tu trabajo y como lo resolviste?

Al contrario, tuve todo el apoyo porque era algo que se necesitaba. Actualmente la revista se ve como un medio además de muchas cosas que se hacen en el departamento, uno de muchos adicionales. Hay mucho para poder comunicar, lo que sí es difícil enfrentar es que todo tiene un límite en cuanto a cuestiones de recursos. Pero bueno siempre es mejor tener algún medio, que no tener absolutamente nada para comunicar, y en realidad esto no representa un problema para mí.

14) ¿Es entonces la limitante de recursos, el principal problema que has enfrentado?

Yo no lo veo como un problema, más bien como un reto el que la compañía no tenga por el momento suficiente para abrir más canales de comunicación. Tienes que buscar la forma de trabajar con lo que se tiene y sacarlo adelante. Es difícil porque en este caso hay que dirigirse a 17 mil personas, y que tu información sea realmente útil para todos. Es más bien un reto.

15) ¿Qué otros medios de comunicación se crearon en Sabritas?

Videos, la revista, mensajes en los recibos de nómina, tablero, buzón de sugerencias, dinámicas de integración, posters, folleto o tríptico que se requieren para comunicar algo especial.

16) ¿Cuánta gente colabora contigo?

Tres personas.

17) ¿Qué actividades realizan cada uno de ellos?

Hay una persona encargada de las dinámicas, boletines y tableros. Adicionalmente tiene otras actividades que no son de comunicación. La otra persona me lleva lo que es Relaciones Públicas. Y una secretaria.

18) ¿Cada cuando se reúnen para planear lo que va a hacer el departamento de comunicación?  
Por lo general una vez al mes, pero si tienes algo más importante lo vemos antes, pero para revisar el trabajo, ver lo que se va a hacer, o por donde va el trabajo, nos sentamos a trabajar hasta lograr lo que se necesita, pero si hay algo más importante lo vemos

19) ¿De qué área depende el departamento de comunicación?

De Recursos Humanos. Sin embargo es importante destacar que lo que se hace aquí, es la difusión de todas las áreas administrativas. La difusión sobre procedimientos, pasos para hacer un trámite, de que consta la prestación, es decir únicamente hay difusión como tal

20) ¿Cómo evitan los rumores dentro de la empresa?

Yo creo que esos nos los vas a poder evitar. Aquí a los rumores les llamamos "radiopastillos" y no los vas a poder evitar. Desgraciadamente cuando algo va a suceder, la gente se entera, cómo, no sabemos, pero la gente se entera. Es imposible, aunque trates que solo determinadas personas se enteren, los demás lo saben, es imposible por mas que trates de intentarlo, yo lo veo porque la gente es un tanto chismosa, entonces, les encanta estar informados de lo que sucede alrededor, e incluso tienen la información mas rápida que nosotros, porque nosotros debemos informar a 17 mil, y ellos solo a los de su departamento. Es difícil y la manera de evitarlo es no ocultando nada

21) Hace unos momentos mencionabas que ustedes son "puertas abiertas", ¿cómo lograron que la gente se adaptara a esta idea, y que participara?

Es una labor de confianza tienes que darle a la gente confianza, como se logra esa confianza, bueno se comienza por darle un buen trato a toda la gente que se te acerca, dándole la respuesta que necesitaba. Así la mejor publicidad en la Comunicación Organizacional es la que va de boca en boca, y si una persona la tratas bien y recibe lo que esperaba, es tu mejor carta de recomendación

**ANEXO 3**

**ENTREVISTAS**

**A**

**COMUNICADORES**

**EJECUTANTES**

## ENTREVISTA A UN DIRECTOR DE COMUNICACIÓN

### LIC. SILVIA SERRANO SUBDIRECTORA DE COMUNICACIÓN BANCA CREMI

1) ¿Cómo define la función que debe desempeñar un departamento de comunicación en una organización?

La razón de ser del área es la transmisión de las acciones de la Institución, de las directrices que marca la dirección, de modo tal que se difunde entre todos los empleados con el ánimo de que la gente participe, de que al conocerlo se interese, se sienta motivado a participar y sea como una acción conjunta

El departamento de Banca Cremi propone además que la participación no sea nada más de los directores, sino de todos y que haya reciprocidad

2) ¿Cómo se puede lograr esa retroalimentación entre los directores y empleados para que todo mundo participe?

Yo creo que es difícil, porque para la dirección general en este caso, está convencida de la necesidad de medios de comunicación, el licenciado Vizecayá es entusiasta en las campañas, pero la gente no cree tanto. En la comunicación de abajo hacia arriba hay apatía, por ejemplo se han lanzado programas que no necesariamente programa el departamento de comunicación, pero que si apoyamos con nuestro trabajo como el de "reducción de gastos y optimización de recursos" y en esta medida la gente responde pero porque va a recibir un premio, pero por ejemplo para medios de comunicación nos envían algunas colaboraciones. Otro ejemplo de apatía cuando hicimos una encuesta abierta para calificar nuestra revista interna y carteles, mandamos un total de cuatro mil y solo respondieron 182, la cantidad es ínfima, tal vez fue porque la invitación fue abierta y no fue exitosa, pero lo que ahorita queremos, es crear un programita en el cual lo que queremos es reunir a un grupo de gente, tomar una muestra aunque sea de México nada más, más con una charla un diálogo, para que nos digan que es lo que opinan de los medios. Y en cuanto exactamente la comunicación a la dirección, yo creo que no hay muchos caminos, tal vez lo que nos hace falta es probar con un sistema de buzón para sugerencias, pero todavía no lo hemos instituido

### 3) ¿Cuáles serían los principales problemas que debe resolver un director de comunicación?

Lo que nosotros hacemos porque por un lado estamos nosotros y por otro la publicidad como comunicación externa, y esta es un área que casi no tiene actividad, por ejemplo no hay reuniones con prensa no emiten boletines, no hay ni siquiera publicidad, no hay presencia en medios, y pues en realidad es un área que está muy apagada, pero lo nuestro no, y tenemos mucho apoyo. Nosotros como área tenemos un año de existir con el nuevo director. Tenemos una revista interna y un cartel de noticieros que son como el quehacer rutinario, pero tenemos otras actividades en las cuales tratamos de crear algo por ejemplo el lanzamiento de nuevos productos y servicios, creamos campañas dependiendo del sector al que este dirigido, a quien se quiera crear una motivación, creamos una campaña para que la gente conozca el producto, se afilie y sepa que su trabajo es importante para la organización.

Hemos apoyado campañas diversas, por ejemplo una de cambio de horario, programa de apoyo en gastos funerarios, que es cuando un colaborador fallece y los compañeros damos una cantidad para la ayuda del familiar. Yo creo que de fondo es motivar a la gente para que adhiera a los programas aunque no hemos hecho muchos programas de detección de problemas específicos en áreas específicas, nos hemos enfocado a la toma de conciencia del personal de calidad en el servicio, de la actitud de servicio, de la necesidad de capacitación, de las ganas que se tienen para el trabajo. Esencialmente buscamos motivar a la gente. Han surgido otras campañas informativas, por ejemplo en estos momentos estamos realizando un programa porque tendremos una credencial de empleado que va a tener una banda magnética, y que va a servir para tener acceso a los edificios, a las instalaciones y como reloj checador porque va a controlar las entradas y salidas del piso y de edificio. Este es un programa delicado porque en Creml no hay una cultura de checar, porque nadie tiene una tarjeta de reloj checador, lo cual significa que esto representara un golpe fuerte, pero por la otra parte tenemos que convencer a la gente para que se apege a esta normatividad, ya que se habla de que hay gente que llega muy tarde, que toma mucho más tiempo para la comida y que sale antes de la hora, y lo que se pretende es elevar la productividad, pero de alguna manera lo que se trata es elevar la productividad, pero de alguna manera lo que se trata es de impactar lo menos posible y de tomar conciencia de actuar con orden. Tratar de motivar a la gente a que

se incorpore a los programas tanto sean planes de trabajo concretos como la promoción de ciertas cosas o cuando se cambian las condiciones de trabajo normal.

4) Para realizar estas actividades, ¿qué conocimientos teóricos necesita un director de comunicación?

En primera haber estudiado comunicación. Que uno conozca el manejo de todos los medios de comunicación, porque cuando yo estudiaba no había materias de comunicación organizacional, y yo que he trabajado haciendo comunicación en las empresas, necesite una capacitación, que ha sido en parte con lo que he tenido que aprender de mi oficio y otra estudiando en otro lado con un diplomado y estar en contacto con asociaciones de comunicación para estar en contacto con los nuevos procesos, por ejemplo algo que es de batalla aquí es hacer un cartel, y cada quien tiene su especialidad, hay quien se encarga de la edición de la revista interna en cuanto a la fase técnica y revisa los datos, fotos y la computadora, pero no sabe planear, entonces si el director de comunicación va a delegar las actividades, debe saber cómo hacer las cosas para que se cumplan los objetivos porque cada medio tiene sus especificaciones muy claras, ya que no es lo mismo hacer un boletín o algún folleto que hacer un cartel, aunque algunos puntos sean comunes.

El director de comunicación necesita saber hasta diseño para saber que puede ser atractivo porque nosotros hacemos internamente los textos, todo lo que es letra lo pensamos y vemos qué decir, y nos apoyamos con diseñadores gráficos externos que nos dan idea de color, dimensión, de todo lo visual, pero son cosas conjuntas. Se requiere toda la teoría de lo que es comunicación organizacional, y si estas abocado a publicidad, saber de publicidad, si estas abocado a comunicación interna, saber cual es el proposito de comunicación interna, ademas saber cómo lo vas vender primero con el director, porque es quien te va a dar el presupuesto, porque es quien te va a sostener como area y por otra parte ver como vas a trabajar los mensajes de modo que verdaderamente estes con el animo de los empleados y después todo eso traducido en la tarea diaria, necesitas saber como se debe hacer una revista interna, todo apoyado en teoría y aveces hasta en experiencia, aveces hasta confrontando tu trabajo con el de otros. Por ejemplo entre los bancos se envían las revistas para ver lo que sucede, cómo se

maneja la información y conocer algunos previos sobre nuevos servicios o productos, e incluso antes se organizaban desayunos entre la gente que hace comunicación en los bancos.

En la práctica hay que saber que hacer, como hacer las cosas y saber que se va a lograr – hay que tener sensibilidad para que a nivel de diseño sepamos que es lo que puede ser bueno, ya que está probado que la gente ve primero los impresos o el trabajo si estos son atractivos, razón por la cual debemos hacer atractivo el trabajo.

De la carrera es básica la redacción, ya que no puedes tener faltas de ortografía, pero si el manejo del idioma, tener una sintaxis, saber como se da la gramática, tener un buen empleo del lenguaje. También hace falta saber sobre clima laboral o pedir ayuda directa a un consultor para que detecte ciertas cosas de la cultura de la empresa, y eso no es otra cosa más que teoría, es que hasta para hacer un estudio cualitativo, que es un quehacer importante, hay que saber como es la valoración, como se hace, y las bases para realizar dicho trabajo lo ves en la escuela.

5) „Como se comenzo a planear el trabajo del departamento de comunicacion?”

Fue curioso, ya que este banco se iba a unir con el banco Union, y todos sabemos lo que sucedio en este otro banco por fraude, entonces desde que se estaba dando esa fusion que no se dio, los empresarios de Union creyendose los dueños de Cremi, maltrataban mucho a la gente, incluso las liquidaciones fueron muchas y el animo de las personas era terrible y no se sentian a gusto de estar así porque además Union era muy burocratico y el nivel academico de los empleados no correspondia a los recursos humanos de banca Cremi que tiene promedio personas de 20 años y el choque cultural fue tremendo, y después de que intervino el gobierno, la gente penso que Cremi iba a desaparecer a nivel de liquidacion total, pero cuando llega el Licenciado Vizcaya, actual director, el sabia que tenia que cumplir un tiempo de trabajo y lograr la estabilidad del banco para venderlo. Obviamente no lo podia hacer él solo, entonces el director de Recursos Humanos le sugirio implementar un programa de comunicacion.

De hecho no existia el area, aunque en Union si. Y hubo todo un reacondo y se penso entonces en hacer una revista, y yo que en esos momentos estaba en capacitación, realice el programa. Y después de que realice la propuesta, la revisaron y se hicieron adecuaciones en

15 días. Se trabajó el primer número de la revista interna y el área de organización contrató a gente para realizar el proyecto

La razón de crear un programa de comunicación fue que la gente ya no sabía nada, incluso el logotipo de Cremi se había perdido porque Unión ya había creado un segundo logo, entonces había muchas cosas por hacer, mucho que informar y sobretodo yo siento que lo verdaderamente esencial era que el ánimo de la gente estaba por los suelos, estaban desesperanzados, creían que todos iban a perder su trabajo, pero también estaban traídos a la negligencia, y el cometido del programa era decir que si tenían empleo había que rescatarlo, y creo que las cosas van por buen camino aunque todo lo que sucedió con Unión hizo que Cremi perdiera prestigio ante la opinión pública

6) ¿Cómo se logra alcanzar la confianza que deben tener los empleados hacia su empresa y para formar un departamento de comunicación que va a ser el enlace entre los directivos y los empleados?

Yo creo que en primera instancia es importante que sea el director quien verdaderamente transmita mensajes, que tenga la intención de transmitir mensajes a los empleados, y en esa medida nosotros debemos ser reiterativos, insistir e insistir en los diferentes medios y en todos los momentos que sean necesarios, y de alguna manera como el director es quien desea comunicar, hace que haya una verdadera congruencia entre lo que se dice y las acciones, entonces yo creo que la clave es la congruencia entre lo que marca la dirección general, lo que se dice en medios y de parte nuestra insistir, repetir los mensajes, y sino los mensajes si las temáticas, las ideas, y buscar como pluralidad los medios, como te digo nosotros tenemos revista y cartel, y en ellos además de dar los mensajes de hechos institucionales, tenemos mensajes motivacionales de actitud de servicio y hasta de calidad humana, por ejemplo en el último número resaltamos un poco lo del día de las madres, pero que como siempre viendo el sentimiento de la gente, reconociendo su calidad individual porque en el fondo es un ente con sentimientos. Y yo creo que eso puede ser el éxito.

7) Como director de comunicación ¿que limitaciones encuentras en tu trabajo?

Bueno aquí todo mundo sabe que este banco se va a vender tarde o temprano, se tiene que vender y es una realidad, y la gente quiere saber. Aquí podemos hablar de muchas cosas



incluso se habla de la proximidad de la venta como mensaje de la dirección general, pero no se nos da la oportunidad de hablar que es lo que va sucediendo, hacia donde van las tendencias, por ejemplo en un primer momento llego una empresa llamada Salmón Brothers, que es una empresa que estuvieron viviendo e investigando para sacarnos un retrato y sacarnos a la venta, entonces la gente al ver a estas personas se desconcertaban y luego estuvieron representando de varios bancos extranjeros que estaban interesados en Cremi, y se daban juntas de trabajo con los directores, pero a todas las áreas cercanas el director nos pedía información para reportar a todas estas gentes. Y justamente este proceso ha creado incertidumbre y que el Licenciado Vizecava no se anima a platicar, él siempre habla de que todavía no hay nada de que se tiene que esperar a que haya una buena oportunidad de comprador que sacara adelante al banco, porque se dice que el propósito de la Comisión Nacional Bancaria que es el órgano rector busca no crear fusiones, sino vender a Cremi sin que tenga que intervenir el gobierno, y pues todo esto no se les comenta a los empleados, no se les explica del proceso y a la gente les disgusta, y eso es lo único que no he podido publicar y que es una limitante. Pero otras inquietudes de la gente que hemos detectado de manera verbal o informal en los pasillos, si se ha publicado o hablado de ello, por ejemplo aquí había un malestar por el artículo 78 y se pensaba que había un mal manejo de nómina y que el banco se quedaba con buena parte de los impuestos, cuando no es cierto, y uno de los problemas era hablar con quien estaba encargado de esta área porque es una persona muy cerrada, incluso era muy difícil que diera una entrevista para saber lo que estaba pasando y publicarlo, pero hay que insistir en que la gente necesita saber qué es lo que está pasando en su empresa. Hay que saber ser muy persuasivo y muy buen vendedor de lo que se quiere para la revista, ahora esta persona de nóminas va nos envía sus colaboraciones y no tenemos mayor problema para publicar diferentes situaciones que ocurren en el área. También hay que considerar que no solamente el director puede ser el único emisor importante, finalmente toda la gente que nos da información es importante, tanto para el desarrollo del trabajo cotidiano, y bueno pues en realidad también es importante para todos conocer lo que hacemos, y cosas que ayudan a nuestro bienestar laboral y personal.

8) Hace algunos momentos se mencionaba que el departamento de Recursos Humanos es el área que guiaba de alguna manera al departamento de comunicación, entonces a que se dedica esencialmente Recursos Humanos

Esta área maneja lo de nóminas, prestaciones, servicio médico que se llama administración de personal. Tiene otra área que se aboca a las relaciones laborales, por ejemplo, en casos de liquidaciones, jubilaciones. Hay otra área de capacitación, otra de selección de personal, otra que es como el banco de formación del personal que tiene como meta apoyar el desarrollo profesional de los empleados. Hay otra área que se aboca a actividades deportivas y sociales dadas para todo el personal, esta el área de organización y nosotros como departamento de comunicación que cumplimos las funciones de comunicación interna y al mismo tiempo hacemos Relaciones Públicas, y por ejemplo es mi responsabilidad darle atención a funcionarios, y hacemos programas hasta para las esposas de funcionarios. Y eso es todo lo que se maneja derivado del departamento de Recursos Humanos

9) Se menciona que como director de comunicación se requiere de el trabajo de otras personas, quienes van a desarrollar de alguna manera los proyectos que tu planteaste, ¿Cuanta gente trabaja contigo y cual es su función?

Trabajan conmigo 8 personas. Hay tres coordinadores a nivel de gerente. Mira aquí hay un rango de gerentes cuando existe alguien que los reporta, pero cuando no hay quien los reporte, pero tienen de base algo son coordinadores. Y aquí en comunicación hay tres coordinadores que tienen la carrera de comunicación, hay otra chica que tiene la denominación de asistente, que está estudiando la carrera, pero que participa con el área de publicidad, y hay quien es auxiliar, y yo que somos quienes laboramos en el área

10) ¿Que habilidades debe tener un director de comunicación para ser responsable de esta área, en cuanto a características personales?

Debe ser un buen administrador. En realidad uno no puede darse el gusto de hacer muchas de las tareas, porque o te pones a hacer algo específico o te pones a coordinar la labor del área. Yo creo que debes tener noción de todo para que puedas tener los mejores resultados, para que tú le puedas dar línea a la gente y ellas sepan lo que se espera de su trabajo. Hay que lograr un punto de equilibrio, por ejemplo mi jefe me dice hay que hacer tales o cuales cosas o bien

queremos lograr este objetivo, entonces a nosotros como directores nos toca hacer la propuesta, yo me siento a trabajar con algunas de mis gentes o con todos según haga falta de área para realizar la propuesta. Y en la transmisión de ideas necesitas tu saber cómo se deben hacer las cosas o que es lo que se espera lograr, para eso hay que ser un buen administrador para que se aproveche bien el tiempo, para que las cosas salgan, es necesario ser muy claros para que se reduzcan posibles errores, porque si no eres muy preciso resulta que la gente te malinterpreta, y no por mala fe, sino porque uno no es muy claro. Yo no soy maternal, mas bien creo que soy dura porque a veces si chiqueas a la gente, no te va bien, y después puede hasta perderse el respeto si te muestras muy amigable, aquí es como con los hijos porque a uno le toca jugar el rol del padre y a otro el rol del hijo y no hay de otra. También al manejar las Relaciones Públicas como imagen hacia el exterior, también tiene que ser tu habilidad ser un buen vendedor del trabajo de tu área para que sea exitoso, porque en la medida en que resulta un trabajo el beneficio no es solo para nosotros sino también para tu jefe, y bueno en nuestro caso obtuvimos un pequeño estímulo económico por la labor desempeñada, entonces lograr sacar adelante el trabajo de tu gente, puedes lograr muchas cosas además de la satisfacción personal. Y aquí en el departamento siempre tenemos trabajo, pero no por eso dejamos de proponer cosas o programas para que la toda la gente, no solo directores, se sientan con la confianza de hablar o dirigirse a nosotros, señalando que les gusta nuestro trabajo y que quizá deseen participar de una manera más amplia.

11) ¿Como se logra esa comunicación entre esta oficina que sería la central y las sucursales del interior de la República?

Desgraciadamente no hemos encontrado una gente que se comprometa para establecer una buena comunicación entre todas las sucursales y hacer una revista que realmente les interese a todos. A veces se convoca a una reunión de gerentes de Recursos Humanos, y se invita a que vengan aquí a México, y se revisan todos los programas y problemas de las diferentes áreas de Recursos Humanos que te platicue, nosotros tenemos poco de intercambiar información, y a veces sólo hacemos la labor de proselitismo, pero pedimos que traten de promover que la gente de su lugar sea más participativa. Pero lo que hasta ahorita es importante es que nos cuenten los sucesos importantes de su plaza, que puede ser cualquier suceso hasta una comida

campestre entre empleados un fin de semana, que nos manden fotos, que hagan la nota, o que nos llamen y nos platiquen que organizaron y nosotros redactamos la nota, pero lo malo es que la gente no es entusiasta, porque en el momento nos dicen que si, y al rato se les olvida, entonces por ejemplo aqui se tiene por costumbre con el director que el primer martes de cada mes se convoca a una reunion al que asiste el organigrama basico, compuesto por el director general, luego el nivel de directores generales adjuntos, los directores de area en donde estamos nosotros, y se convoca a nivel nacional, entonces tambien vienen los directores regionales, y como a mi me corresponde organizar esas comidas, pues yo siempre me acerco a todos para pedirles segun el caso fotografias o informacion sobre algun acontecimiento del que nos enteramos y que podemos publicar en nuestra revista interna, y ellos ya dan la instruccion para que me den la informacion, pero en realidad es dificil, pues estamos manejando la revista muy alejadamente de sus sucursales. Antes haciamos la revista por regiones, a cada sucursal le iba tocando un numero, sacando reportajes muy especiales con toda la gente de ese lugar, para hacer mas atractivo el trabajo, siempre buscando algo diferente, y pidiendo opiniones, porque igual y no los podian decir por carta, pero la gente asi no lo hace, y bueno esto se ha apagado y se dejo de hacer la revista por regiones. En cambio aqui como siempre nos ven, siento que hay mayor participacion pero no estamos conectados con las demas regiones. Aqui como soy la principal vendedora de la revista porque siempre estoy pidiendo opiniones, preguntando que les gustaria, nos funciona mucho mejor y la gente se anima, porque a la gente de aqui le encanta, se emociona por el hecho de que vayas a tomarles la fotografia para la revista, aqui la participacion es diferente, nos llaman, nos invitan por muchas cosas que son importantes para ellos como area, y nosotros siempre vamos y ellos muy complacidos.

**FALTA PAGINA**

No. 175

## ENTREVISTA A UN COMUNICADOR EJECUTANTE

### **MERCEDES FERNÁNDEZ, COLABORADORA DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN, COLGATE PALMOLIVE**

1) ¿Qué labor desempeñas dentro de Colgate Palmolive?

Me encargo de todo el circuito cerrado de la compañía, me encargo de hacer los videos, y lo que se maneja dentro de los videos son los eventos especiales, por ejemplo, ahorita esta pasando la chica Teen Spirit, y tambien nos dedicamos a filmar lo que pasa detrás de las cámaras, de todo y de los comerciales. Asi que existe mucha dinámica porque vemos como se realiza un anuncio, y como llega a pasar finalmente por television. También nos ocupamos de las capsulas que pasan en el programa "Un Nuevo Día", en donde se turna el producto, ya que un jueves se habla sobre la crema dental y otro sobre Palmolive Optims. Y es basicamente lo del circuito cerrado. También realizamos las campañas de lanzamiento de producto, a nivel interno, así que yo me dedico a retocar las fotos, de sacar la información y de vaciarlo, todo a traves de la computadora, y de mandarlo a toda la compañía con el correo electrónico. Y junto con Lourdes Castillo que es la diseñadora, hacemos los posters, y todos los comunicados internos.

2) ¿Cuales son los objetivos de tu labor?

Bueno, lo que pasa es que cuando estas en una compañía, a veces la gente es la que menos se entera de que existe un nuevo producto, entonces el objetivo, es que antes que nadie, la propia gente de Colgate sepa que productos hay. Por ejemplo si van a lanzar Neutro Balance, a lo mejor no se enteran porque no tienen tiempo para ver la television y no se enteran, entonces el objetivo principal es que a traves de este medio la gente este enterada de que se lanzó un nuevo producto o se le puso mas queratina, etc.

3) ¿Cómo organizan ustedes el trabajo? ¿Se reúnen, o quienes participan en tu área específica? Ahorita hubo un cambio en el departamento de comunicación. Sin embargo, Alejandro Rodríguez que es el director de Relaciones Públicas y Comunicación, hizo como que la comunicación fuera horizontal, que nadie fuera jefe de nadie para que todos colaboremos, es decir, cada quien tiene sus labores específicas, pero todos ayudandonos unos a otros, todos colaboramos, todos aprendemos y todos hacemos.

4) Para desempeñar tu trabajo, ¿Qué conocimientos requeriste?

No entiendo bien tú pregunta

5) Por ejemplo, supongo que para realizar tu trabajo necesitabas saber sobre computación?

Bueno yo, en realidad no sabía nada de una computadora, la había manejado, pero aquí en la práctica lo he aprendido, me han enseñado programas como son Photo Show, Photo Paint, sobre Power Point recibí un curso, Excel. Entonces aquí me han capacitado bastante. Y de los videos, ahorita van a comprar un equipo para que editemos aquí dentro de la empresa, y supongo que de eso también tendré que aprender.

6) Pero, para plantear los mensajes de los textos de los mensajes que tú envías dentro de la empresa, ¿cómo resuelves que información se da, cual no?

Bueno ese texto no los dan los de marca. Es decir el gerente de marca nos dice aquí esta mi realizador de ventas, y él te da los puntos que se manejan en la publicidad, entonces tú nada más vacías la información y la acomodas bonito para que la gente la vea, después mandas tu trabajo, y ellos lo autorizan y lo puedes comenzar a distribuir. La autorización la da el gerente de marca y por el director de Relaciones Públicas. En si ellos nos dan la información, nosotros la vaciamos y la presentamos nuevamente a ellos para que aprueben la manera en que se van a dar a conocer los datos.

7) Y para hacer los videos, ¿Te enfrentaste a un problema en especial?

No

8) ¿Qué técnicas utilizaste para realización de los videos?

Nosotros trabajamos con Multivisión audiovisual, que no es lo mismo que la cadena de televisión, pero es una compañía especial que se dedica a hacer videos y audiovisuales, y ellos, si hay algún evento especial, van y nos graban y ya nos entregan todo el material listo. Yo solo les hablo y les doy el guión, pongo lo que va a decir el conductor del programa, les digo cómo se quiere el video y ellos te lo hacen. Lo checo y lo presenté a los directivos y lo autorizan para que se de a conocer.

9) ¿Consideras que un apersona que esta realizando una labor como la que tú tienes, debe tener ciertas habilidades, cuales son?

... Yo creo que si. Y lo primero que debes tener es que realmente te guste, si no te gusta, no le echas ganas. Y obviamente debes tener conocimiento, porque al estar en una empresa muy

grande, y no puedes llegar sin conocimientos a trabajar, tienes que traer conocimientos y bases de comunicación. Tienes que emplear tus conocimientos, tu esfuerzo y todo de ti.  
10) ¿Qué es lo que más has aprendido de la empresa?

Que se trabaja mucho en equipo, hay confianza entre la gente, porque te dicen tu te encargas de esto y saben que lo vas a cumplir, confían en tu trabajo, y es tu responsabilidad responder. Es un ambiente de trabajo padre porque te dejan desarrollar tu labor como tu quieres, cumpliendo con lo que la empresa requiere, demostrando lo que puedes hacer.

11) ¿Quién más se dedica a desarrollar el trabajo de esta área?

Nada más el diseñador y yo. Nosotros somos las que nos encargamos de retocar las fotos, y de organizar la información, para que Martha y los directores la autoricen para dar a conocer la información. Lo que puedo decirte es que el departamento es muy importante dentro de la empresa, ya que sin él, la gente no estaría informada de lo que pasa dentro, porque a lo mejor te encierras en tu trabajo, pero no sabes lo que le está pasando a los demás, por ello tenemos tableros, boletines, revista, y ahí informamos.



## ENTREVISTA A UN COMUNICADOR EJECUTANTE

**LIC. GABRIELA MARAVILLA, SEPROBAN**

1) ¿Cuál era tu labor dentro del departamento de comunicación?

Básicamente hacíamos un boletín interno, que era lo que más tiempo nos llevaba, que era mensual dirigido al personal Seproban, y ocupábamos gran parte de nuestro tiempo en preparar la información para ese boletín que era de temas variados. Además diariamente revisábamos periódicos, no hacíamos análisis de contenido porque no era muy a fondo, nada más revisábamos todos los periódicos que podíamos adquirir que eran como ocho o diez, los cuales se repartían entre la todos, la jefa, el diseñador, la otra analistas, la secretaria y yo, sacando las notas de mayor interés que tuvieran que ver con los bancos, asaltos, seguridad bancaria, asaltos a cuentahabientes y todo o que tuviera que ver con la seguridad de los bancos, fraudes también. Una vez localizadas, las recortábamos, se pegaban en hojas de registro se identificaban y ya, no se estudiaban, ni se hacían mediciones de líneas agudas ni nada. Una vez que los teníamos los archivábamos, pero por ejemplo había información que nada más interesaba al director general, entonces se le sacaba una copia y se guardaba por si algún nos la pedía, pero de eso no se hacía nada. Únicamente se guardaba por semana, y de lunes a domingo se hacía un reporte semanal sobre seguridad bancaria, el cual solamente yo hacía, entonces recopilaba la información de la semana y vaciaba en cuadros que teníamos para cada rubro, pero básicamente nada más se vaciaba la información, aunque en algunos si tenías que emitir alguna opinión, pero no se analizaba. Básicamente temas que manejar valores, qué valores había si positivos o negativos, si la imagen era positiva o negativa para la empresa, sólo si sabías que un periodista se había equivocado en algún dato respecto a la empresa, se aclaraba. La revisión era diaria, y el reporte semanal lo elaboraba los lunes. Además monitoreábamos televisión que era el programa "Al Despertar". Si había alguna nota sobre lo mismo, lo único que hacíamos era regrabarla en un videocasete, donde se acumulaban las imágenes, pero tampoco se hacía un análisis, pero se guardaba por que a veces era importante para el área de investigación de la empresa, que se dedicaba a los asaltos o las imágenes. También se graba "24 Horas" de la tarde, la noche y "Hechos". Básicamente me dedicaba a buscar información para el boletín. Y cuando llegaba a ver el famoso "bomberazo",

lo hacíamos y generalmente consistía en hacer un reporte especial sobre algún caso específico como el caso Colosio, Ruta-100, El Barzón que ocasionó muchos problemas a la banca, entonces ahí tenías que ir a buscar todas las notas periodísticas que se tenían archivadas, y también a leerlas y hacer el trabajo para entregarle a la dirección. Además del reporte semanal, se hacía un mensual de fraudes bancarios, cuentahabientes y asaltos a tarjetahabientes, pero eso básicamente era sustraer la información de los semanarios. Siempre lo hacíamos a mano, porque solo teníamos una sola computadora y la secretaria era quien les daba forma y pasaba en la computadora. Y ocasionalmente apoyábamos en las otras áreas cuando les daban capacitación que consistía en proporcionar las fotografías o grabación en video del curso o de la inauguración y clausura, o de eventos de las damas voluntarias de Seproban que trabajaban para los policias de los políticos. Y el video, si bien nunca tuve mucha experiencia con la cámara, filmaba. Cuando había cursos, generalmente contrataban un salón para eventos, y normalmente era yo la persona encargada de la contratación y de tener los elementos necesarios para el curso.

Por algún tiempo tuvimos una revista externa con especialidad en seguridad bancaria básicamente. Digo que tuvimos porque desapareció hace más de dos años, pero cuando se tuvo, yo participaba en la revista, en los reportajes o artículos que se requerían, me asignaban uno o dos, y así tenía que ir a entrevistar a funcionarios bancarios.

2) ¿A quien llegaba esa revista?

Esa revista era dirigida primero a todos los bancos del país, había suscriptores, básicamente también personal de seguridad bancaria de las áreas de seguridad externa de cada banco, a los centros bancarios en toda la República y se les enviaba sin suscripción obviamente a las autoridades de gobierno de cada Estado. Aquí a la PGR a la PGJDF, y en el interior de la República a todas las procuradurías y policías, academias de policías de cada Estado. A nivel internacional se mandó como regalo, aunque a veces los colombianos o guatemaltecos sí tenían suscripción, porque estaban más cerca de nosotros, pero normalmente era regalada, no era autofinanciable, por eso desapareció. Se mandaba internacionalmente a Latinoamérica y a algunos países de Europa, como embajadas, bueno aquí también se mandaba a todas las embajadas, y en los países a algún banco, aunque al principio las regresaban por estar en español y no le entendían, después ya fue bilingüe, pero no pasaba nada, pero también

colaboramos ahí. Otra actividad que yo realizaba era la revisión de estilo de cualquier trabajo especial que se hiciera y que no necesariamente lo haya elaborado yo.

3) ¿Qué elementos tomaron en cuenta para realizar el boletín?

Bueno el boletín ya existía cuando yo entre a trabajar, trabajé seis años, pero era muy pequeño, de muy pocas páginas. Tuvieron asesoría de profesores de Acatlan para desarrollarlo, que les recomendaron algo, que eran las secciones, cuando llegue acababan de formar las secciones, antes era así como lo que cada quien pusiera, o de quienes quisieran colaborar, pero después de que se hicieron secciones, se dedicó una parte a lo que era la institución, de información institucional como eran cursos a los que asistía el personal de la empresa, eventos en los que participaba el director general, firmas o convenios que se llegaban a hacer con los Estados para darles servicios y seguridad, avances, o innovaciones en el proceso de reclutamiento, selección de personal para trabajar en empresas, o cursos, beneficios para el personal, servicios, gastos médicos, cosas así. Esa era la primera parte que era la institucional, y después venía que era ya más diverso, sugirieron que se hablara algo de la salud, "salud en el trabajo" se llamaba, sobre medicina pero muy a nivel de gente que trabaja, eran como consejos de como sentarte, si el café te afecta mucho etc. después había dos secciones más, una de comportamiento organizacional y otra era cultura organizacional, las cuales todo el tiempo las confundimos, pero escribíamos sobre la institución sobre el grupo, sobre cómo comportarte con los compañeros, etc. Luego había una sección de ofertas de la gente que quisiera vender o comprar algo entre los empleados, de hecho procurábamos que nada más fuera información nuestra, y no aceptábamos gente externa. Se incluía una lista de fechas de cumpleaños por mes de los compañeros, también se incluía una sección llamada reconocimiento, en el que se anotaban los nombres de las personas que llegaban temprano, y que lo hicieran así durante todo un mes, recibían un premio de puntualidad. Eso era lo que contenía y la editorial. Cuando llegue así se trabajaba, no había mayores cambios, y como un año después propuse hacer una sección de pasatiempos, porque creo que la gente se aburre a veces de lo mismo, y cuando, se te acaban los temas, creamos el de pasatiempos, para captar otra vez la atención de la gente y entonces en el primer número se me ocurrió hacer un crucigrama con nombres o respuestas que surgían del sistema de la empresa, por ejemplo, apellido de un gerente regional, nombre de algún director de algún banco, o funciones o

actividades de un compañero de la empresa, y nos empezamos a involucrar un poquito más en eso. A parte yo era la encargada de organizar excursiones para el personal. Teníamos un autobús para la empresa, como para 30 personas, yo era la encargada de buscar el destino, hablar averiguar precios, dependiendo del tiempo que estuviéramos de paseo. Ya se habían hecho dos o tres excursiones antes de que llegara, yo llegue y pasaron dos años sin que se hicieran, y ni siquiera estaba enterada de que se realizaban, y después la gente comenzó a preguntar y mi jefe me dijo que las organizara, y aparte de eso, era la encargada de la excursión. Llevar a la gente, acompañarlos, estar con ellos todo el viaje. Y eso también se incluía en el boletín, en una sección que se llamaba "Noti-sucesos", cuando íbamos de excursión, ya sea con una nota informativa sobre el viaje y sacábamos una fotografía que se publicaba también en el boletín. Primero sacábamos la invitación en un boletín, para que la gente viniera, era una convocatoria, y en el siguiente se narraba como había sido. Básicamente en el boletín podíamos escribir de cualquier tema, y nadie nos decía cual no, aunque alguna vez me enteré de voz de mi director general era que por ejemplo en las editoriales y en el boletín, no nos meteríamos en cuestiones de política que fueran espinosas. Alguna vez mi jefe no estuvo, e hice la editorial y dirigí la información a un tema reciente de política, y se lo pase, y me dijo que estaba muy bien, pero que escribiera otra cosa, y sobre todo porque la editorial de alguna manera era el reflejo de su persona, se suponía que él tenía la dirección, y la cambie. Luego la gente participaba muy poco, creo que como muchas veces sucede, participaban para decirte "oye, te faltó una coma, oye te equivocaste", pero algunas otras, muy pocas, te sugerían, "oye tengo un libro, porque no lo planeamos en el boletín", o nos decían que habláramos de algún tema en especial, y nosotros lo investigábamos y lo publicamos. En realidad creo que la responsable, no oficialmente, pero prácticamente, del boletín fui yo en todo momento. Hubo compañeros que me hicieron llegar colaboraciones para pasatiempos, pero con doble sentido, y pues tenía que hablar con ellos y decirles que no se podía publicar, pero se tenía que guardar el corte institucional. Cuando había algo importante de la dirección general, nos hablaba el director y decía ya a ver una comida y vamos a hablar sobre esto, y alguien tiene que estar presente, entonces yo me iba con mi grabadora para sacar la información, o si era de funcionarios internos, iba y los entrevistaba.

**4) ¿Qué conocimientos teóricos utilizaste o tuviste que investigar para desarrollar tu trabajo?**

Los teóricos que me sirvieron fueron todos los géneros periodísticos, porque te dedicas a hacer algo de periodismo, sobre todo cuando hacías entrevistas para la revista. Después en el boletín hacías notas periodísticas o artículos, rara vez reportajes, no teníamos ni los elementos para salir y a realizar algo afuera, pero fuera de eso todas las técnicas de redacción, todo lo de gramática, lingüística. Algo de televisión, pero me faltó, porque cuando me entregaron la cámara de video, porque en Acatlan si nos llegaron a prestar la cámara, pero eran a veces sólo 10 minutos para tomar la piedra, y va, pero yo no la use, nada más veía, pero además era muy chica, y la verdad Seproban tenía recursos, y cuando los tenían, pastaron en una buena cámara, y un equipo de estudio, que no se podía además mover fácilmente si no era con su trípode. Sin embargo nadie me enseñó a usarla, fue un amigo y en una clase nos dio algunas nociones y le tuvimos que buscar para filmar. Y eso es algo de lo que me faltó, así como un curso de fotografía, ya que nunca en Acatlan tomaba un curso de foto, porque en la escuela era para los de prensa escrita, pero tuve que aprender, tuve una cámara Minolta, automática que una vez aprendiendo el truco ya puedes trabajar, pero en realidad no tenía los conocimientos. También me faltó aprender computación, nos dieron cursos en la empresa, pero como solo teníamos una máquina, pues la usaban todos y la peleábamos, y no se computación, y eso le hace mucha falta de Acatlan, supongo que de haber entrado a un diario, me hubiera quedado rezagada, hubiera tenido que tomar un curso urgente, porque ya usaban la computadora. También me faltó aprender en la escuela de mercadotecnia, y lo necesite porque la empresa vendía cursos de seguridad y algunos que llamaban servicios complementarios que eran guardias de seguridad, investigación sobre seguridad bancaria, sobre cartera vencida, entonces cuando surgieron esos servicios, el director quiso venderlos a los bancos o funcionarios bancarios y no sabíamos como hacer una campaña. El diseñador tenía idea, pero él era diseñador gráfico y tampoco tenía muchos conocimientos sobre mercadotecnia, fue entonces que se contrato a un mercadólogo. Me faltaron conocimientos técnicos sobre el proceso de impresión de una revista, un boletín, yo no sabía lo que era una línea agata, un cuadratin, plicas, cuestiones muy técnicas o de tipografía. Aprendí en Seproban con el diseñador, porque él era el que tenía que hacer eso y no había problema. En general todos los conocimientos de la carrera te sirven, todos son como algo integral, son un conocimiento

integral que te permite por ejemplo no estar consciente de cada materia, pero tomas ética de la comunicación, otras materias de tipo humanístico que te llevan a no aceptar ninguna cosa rara para la empresa, o sobornos, y todo eso es como un background que lo traes, lo sabes, pero no sabes precisamente cuando lo estás aplicando, pero el hecho es que lo aplicas y que es parte de tu personalidad. En Seproban no hacíamos precisamente Relaciones Públicas, pero yo trataba de ver algunas actividades que me encomendaban como Relaciones Públicas, como el hecho de ir a contratar los eventos en los hoteles, relacionarte con el jefe de banquetes, y tener trato amable con la gente que necesitaba tus servicios, o al revés, de esa manera si se daba en el área por ejemplo tenía muchos amigos, me buscaban, y aunque era paradójico, el área era muy cenada, la imagen de mi jefe era de que se relacionaba poco con la gente, y era paradójico porque estaba en el área y eso era en parte los conocimientos que tenía de R.P. o de comunicaciones internas, las cuales vuelves a volcar sin darte cuenta.

5) Ya que hablas de algunas características personales que debe tener la gente que trabaja en comunicación, ¿Que habilidades crees que debe tener este profesional?

Debe ser una persona con una actitud positiva para el trabajo que está desempeñando, con un carácter muy flexible que pueda adaptarse a tratar con gente de buen carácter, como con gente conocida como de mal genio, o gente muy seria o prepotente. Tienes que ser muy flexible y controlarte mucho porque obviamente a nadie le gusta tratar con un prepotente, pero hay que recordar que eres la imagen del área. Creo que tiene que ser alguien con un nivel de cultura de regular a bueno, pero si hay que tener cultura general. En el caso de Seproban se daba por hecho que teníamos que leer diario, por lo menos un periódico, y eso te da un nivel de cultura con el que puedes hablar con cualquier persona, y eso es importante también. Tiene que ser una persona que este dispuesta a ayudar, a ser servicial, sin caer en ser barbero o en el servilismo, hay que ser simplemente servicial, atenta, receptiva y aceptar igual críticas con un buen criterio y aplicarlo bien. Eso es de características personales, y en cuanto a profesionales, creo que ante todo tiene que ser una persona que tenga facilidad de palabra sin que sea un experto orador, pero que tenga facilidad, que no sea tímida, porque una persona tímida en un área de comunicación no va, a menos de que nunca hable con la gente, que solo se dedique a escribir, pero no debe ser tímida, debe tener un buen uso del lenguaje escrito, buena ortografía, buena redacción que es básico.

**6) ¿Cuál fue el principal problema al que te enfrentaste?**

Bueno además de los materiales y de formación académica, en mi caso específico siempre fue lo que te decía al principio, el saberle mano derecha de tu jefe, de tu coordinador, pero por otra parte el no gozar de no tener la capacidad de decisión, yo si era responsable de algo, pero dentro del área, por ejemplo si mi jefa salía de vacaciones, yo no sabía resolver nada, ella era la imagen de cerrazón ante los demás, y si alguien nos pedía un periódico y lo dabamos, esperábamos que no nos lo fuera a pedir ella, porque era un problema. El problema principal que tuve fue que si bien nunca me peleé con ella, éramos de caracteres muy antagonicos, esto entre mi jefa y yo, y entre su secretaria y yo. entonces mi jefa cometió el error de delegar mayores responsabilidades y facultades a su secretaria, y no a cualquiera de los demás. por ejemplo, a veces te llamaba un gerente regional, y te preguntaban sobre diferentes cosas, los cuales desconocíamos. El problema más grande fue que en el área de comunicación, no había comunicación, porque lo que se estaba haciendo, era que cuando nos encargaba nuestro trabajo, nos lo decía casi como si fuera un secreto. Yo hice buena amistad con el diseñador gráfico, y nos comentábamos solo entre nosotros. Yo me enteraba por él, y viceversa. Esa era un problema grande, y también lo era el tener que lidiar con la secretaria, quien además tenía un carácter muy especial. Sabíamos que la secretaria era la primer imagen del área, porque cuando alguien llega, siempre busca a la secretaria, y ella era una muchacha que siempre estaba de malas y les contestaba mal, y eso a todos los niveles, desde el director hasta cualquier empleado recibían mal trato de la secretaria de comunicación. faltó mucha comunicación dentro del área, y la falta de apoyo real de la jefa, para decirte para que uno pudiera resolver algunas cuestiones en su ausencia, y en general así se maneja en Seproban, razón por la cual no tuvimos posibilidad de crecimiento. Y me di cuenta que a pesar de todo jamás podría alcanzar un nivel más alto dentro de la empresa.

**7) ¿Quieres agregar algo más?**

Creo que debo sugerir que se concientice al estudiante de que por ejemplo las materias que son optativas, no se tomen las más fáciles. Porque yo me doy cuenta que me faltó haber cursado alguna materia de adaptación de textos, de técnicas de elaboración de audiovisuales. muchas optativas que son interesantes y que no las tome, y que debí haber tomado todas las que se pudieran. Buscar la manera de concientizar los maestros o la coordinación de

periodismo que todas esas materias son muy valiosas, y que no te das cuenta hasta que los necesitas en tu trabajo, así que todos esos cursos que en Acatlán te brindaban gratis, ahora te cuestan mucho, como la computación. También tengo que destacar que me faltó mucho el inglés.



## ENTREVISTA A UN COMUNICADOR EJECUTANTE

**LIC. RAÚL SOSA, COORDINADOR DE COMUNICACIÓN INTERNA DE BANCA CREMI.**

1) ¿Cómo define la función que realiza en este departamento?

Bueno pues prácticamente lo que hacemos es redactar los artículos de la revista interna, así como ayudar en la planeación y producción de los medios de comunicación interna que se dan en la empresa, con el fin sobretodo estar en contacto entre el cuerpo directivo, accionistas, para que todos estemos mejor comunicados y exista un buen clima laboral en la institución

2) ¿Cuáles son los objetivos específicos de su área?

Son propiciar que exista un buen clima laboral, a través de una adecuada comunicación interna que permita dar a conocer las metas, los objetivos, la filosofía institucional a todos los empleados, para que todos caminemos en un mismo sentido

3) Si se dedica a realizar los artículos de la revista, ¿Cómo determina que tipos de artículos deben publicarse en la revista?

Bueno como en la revista externa, las noticias van surgiendo cuando hay una actividad importante, todo va surgiendo y lo vamos publicando. Hay actividades que de hecho son variables y se van programando, hay otro tipo de contenidos tratando de identificar la revista con varios propósitos, es decir, la revista no solo tiende a informar de las actividades de la empresa, sino también tiende a fomentar la capacitación, brinda entretenimiento o diversión a la gente, y con base en esos propósitos, se van eligiendo temas para la revista

4) Entonces usted elige los artículos, o tiene que comentarlos con el director de comunicación, o de qué manera se da este trabajo?

Bueno mi función específica es redactar algunos artículos, de hecho somos varios compañeros que nos encargamos de la redacción, y no solo de la redacción sino de sugerir los temas, de planearlos. Y según los temas o las cargas de trabajo, nos distribuimos la labor, redactamos los artículos, y yo tengo además la función de la corrección de estilo de los demás. También me dedico al área audiovisual, cuando hay que realizar algún video o audiovisual para apoyar algún objetivo específico, soy el encargado de coordinarla, y también me toca hacer otro medio que es el cartel interno que se llama Cremi-noticias, y ahí me encargo de planear los

contenidos, escribirlos, conseguir el material gráfico, supervisar la producción de ese medio. También apoyo las campañas internas que se crean para difundir algún producto o programa específico, o alguna medida que se vaya a instituir en la empresa, y también me encargo de revisarlos, de planear contenidos, redactarlo, establecer contacto con el diseñador gráfico y distribuirlo al personal.

5) ¿Con quien se lleva a cabo la planeación de los programas?

Es un equipo de trabajo, que se reúne dependiendo el medio. Aunque normalmente nos reunimos con la directora del área o bien entre nosotros mismos.

6) ¿Para desarrollar su trabajo en estos medios, que conocimientos teóricos fueron necesarios?

Bueno los conocimientos teóricos lo que te dan es una visión estratégica de lo que debemos hacer como comunicado, pero a final de cuentas, cuando lo plasmas, lo que necesitas son conocimientos técnicos, es decir, saber escribir, saber diseñar, y lo teórico lo tienes en la cabeza, te da el poder de elegir un buen mensaje, que sea claro, que sea dirigido, que tenga un buen propósito. Y es lo que te dan los conocimientos teóricos, y no es tan mecánico, no podemos decir, por ejemplo, tal autor dice, que para desarrollar tal o cual medio se requiere esto y esto.

7) No, quizá no sea así, sin embargo creo que deben conocer mínimamente por ejemplo, como se desarrolla un audiovisual.

Bueno sí, todos esos conocimientos teóricos los requieres, pero sobre todo técnicos y lo tienes que adecuar al objetivo de la empresa para desarrollarlos.

8) ¿Llevan una metodología específica para desarrollar los medios de comunicación?

Bueno sí, hay un sistema normal de trabajo más o menos instituido, que puede ser una de dos, que nosotros proponíamos el audiovisual o una campaña, o un medio específico, o bien, que lo solicite la gente. Normalmente con base en ello, se trabaja con los líderes del producto o del proyecto de la institución y con las áreas específicas, para ver cuáles son las necesidades y con base en ello, y conforme a un estilo que tenemos, a una forma de comunicar, nosotros diseñamos el guion o los contenidos específicos para que exista una retroalimentación, lo volvamos a comentar con ellos, y ya con los proveedores que tenemos, que saben como trabajamos también, ya sea un diseñador gráfico, una gente que haga el audiovisual, establecemos desde el principio el contacto con ellos para que salga el producto, y luego

veamos cuál es la mejor forma de difundirlo entre el personal, dependiendo del medio o del producto que sea.

9) Considera que la persona que desarrolla su trabajo requiere de ciertas habilidades personales?

Si, yo creo que si, hay que tener por principio es importante tener la carrera de comunicación, porque se requieren ciertos elementos. Y de las habilidades, hay que saber escribir, saber de lenguajes de la comunicación, aunque esto te lo da la práctica, el oficio, también te va dando un poco de intuición, que te guste el trabajo. Yo creo que para ser comunicado, esa persona tiene que ser alguien que se muy "metche" , por así decirlo, que este hurgando por todas partes, que le guste saber de todo, porque así es esta materia, aun en la comunicación interna de las empresas, ser muy inquieto.

10) ¿Cuál ha sido el principal problema al que se ha enfrentado?

El principal problema muchas veces ha sido que el cuerpo directivo, no tiene la misma visión que tu tienes de lo que debe ser la comunicación tanto interna como externa, muchas veces no la consideran un área prioritaria, y por lo mismo muchas veces no puedes desarrollar tu trabajo como quisieras, tal como pudieras planear. También el problema ha sido el poco presupuesto que a veces se tiene para el área. A veces uno quisiera tener más medios de comunicación o con mayor calidad, pero no se pueden extender los gastos como uno quisiera.

## BIBLIOGRAFÍA

- Achilles de Faria Mello, DESARROLLO ORGANIZACIONAL UN ENFOQUE INTEGRAL, Limusa, México 1994, octava reimpresión
- Baena Paz Guillermina, INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION, Editores Mexicanos Unidos, S A, México 1988, cuarta reimpresión
- Bennis Warren, DESARROLLO ORGANIZACIONAL Fondo Educativo Interamericano
- Bartoli Annie, COMUNICACION Y ORGANIZACION, Paidós, Argentina 1992
- Beer Michael, LA REINOVACION DE LAS EMPRESAS, McGraw Hill, España 1990
- Bravo Ramirez Alicia, DIPLOMADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL, INAP, México 1990
- Camp Robert, BENCHMARKING, Panorama, México 1995
- Colunga Davila Carlos, MODELOS ADMINISTRATIVOS, Panorama, México 1995
- Crozier Michel, EL ACTOR Y EL SISTEMA, Abanza editorial, México 1990
- Dance Frank, TEORIA DE LA COMUNICACION HUMANA, Ediciones Troquel, Buenos Aires 1967
- Fernandez Collado Carlos, LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES, Trillas, México 1991
- Gary Dessler, ORGANIZACION Y ADMINISTRACION, Prentice Hall Hispanoamericana, México 1976, Tr. Jorge Cardenas Nannetti
- Goldhaber Gerald, COMUNICACION ORGANIZACIONAL, Diana, México 1990, cuarta impresión, Tr. Jose Manuel Balaguer
- Habermas Jurgen, ESCRITOS SOBRE MORALIDAD Y ETICIDAD, Paidós, España 1991, Tr. Manuel Jimenez Redondo
- Kubr Milan, LA CONSULTORIA DE EMPRESAS GUIA PARA LA PROFESIÓN, Limusa, México 1995, segunda edición
- Luhmann Niklas, SISTEMAS SOCIALES, Abanza Editorial, México 1991, segunda edición, Tr. Silvia Pape y Brunhilde Erker
- Manuel Martin Serrano, TEORIA DE LA COMUNICACION, UNAM, México 1991

Muriel María Luisa y Rota Gilda, COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL: ENFOQUE SOCIAL DE RELACIONES PÚBLICAS, Editorial Andina, Ecuador 1980

Pascale Weil, LA COMUNICACIÓN GLOBAL, Paidós, España 1992, segunda edición, Tr.

Juan Manuel Fernández Vallés

Robbins Stephen, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Prentice Hall Hispanoamericana, México 1986