

78
207

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES



PROYECTO DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS PRIVADAS

T E S I S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION
P R E S E N T A

CLAUDIA LOPEZ GONZALEZ

Patricia
D I R E C T O R A D E T E S I N A :

MAESTRA: MERCEDES DURAND FLORES

CD. UNIVERSITARIA

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

*A Ana Issa
por inspirar todo mi amor y por
tu invaluable sonrisa.*

*A Enrique
por tu amor, comprensión y
apoyo.*

*A Luis
por hacerme saber que estás
siempre conmigo.*

*A papá
por tu valioso ejemplo de
trabajo y amor.*

*A mamá
por darme la vida.*

A Nena, Gerardo y Luis Gerardo.

A mis amigos y maestros, gracias.

**Ánima,
blanca como la página,
se levanta la palabra.
Anda
sobre un hilo tendido
del silencio al grito,
sobre el filo
del decir estricto.
El oído: nido
o laberinto del sonido.**

Octavio Paz.

INDICE

	Página
INTRODUCCION	IV
CAPITULO I.	
ESTUDIO DE LA ORGANIZACION	1
1. Medio Ambiente Organizacional	1
2. Políticas y Objetivos	2
3. Públicos	5
4. Productos y Mercado	6
CAPITULO II.	
CLIMA ORGANIZACIONAL Y CULTURA CORPORATIVA	8
1. Clima Organizacional	8
2. Cultura Corporativa	11
2.1. Ritos y Rituales	13
2.2. Subculturas	14
2.3. Imagen Corporativa	14
3. Creación y Cambio de la Cultura Corporativa	15
CAPITULO III.	
DISEÑOS DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	18
1. Complejidad, Formalización y Tamaño	19
2. Diseño Tradicional	20
3. Diseño Centralizado con Red de Ventas o Distribución	24
CAPITULO IV.	
AUDITORIA DE COMUNICACION	26
1. Proceso de Comunicación en el Trabajo	27
2. Canales	28
3. Distorsión	29
4. Redes	30
5. Audición y Diagnóstico	32
6. Herramientas	35
7. Métodos	38
CAPITULO V.	
ESTRATEGIAS DE COMUNICACION	41
1. Estrategias de Comunicación Interpersonal	42
2. Estrategias de Comunicación Interna	43
3. Estrategias de Comunicación Externa	49
4. Motivación	51
5. Medios	53
CONCLUSIONES	59
BIBLIOGRAFIA	64

Introducción

La vida es el reflejo de la realidad. En ella nos percatamos de nuestra inteligencia y capacidades aunque también de nuestras limitantes como seres humanos.

Quizá el mayor obstáculo en el desarrollo de los individuos estriba en el más trivial de los detalles cotidianos: comunicarnos con los demás. Este hecho rodea en todo momento nuestros actos personales y nos permite involucrarnos en el ámbito social. Por lo tanto, la Comunicación es uno de los fundamentos de nuestras vidas.

La Comunicación Organizacional surge precisamente por la inquietud de conocer la forma en la cual nos comunicamos en el medio apasionante del trabajo. Las actividades laborales resultan en numerosas ocasiones, una obligación o sólo una necesidad. La intención al desarrollar el presente proyecto consiste en proponer a los especialistas en Comunicación una perspectiva en materia de Comunicación que logre cambios significativos en la actitud de los empleados para incrementar su interés en la empresa y compañeros, así como conseguir simultáneamente que su esfuerzo laboral sea más productivo. El enfoque se limita a las empresas de la iniciativa privada ya que este sector maneja sus recursos humanos y materiales de modo diferente al sector público, no contemplado éste en el presente proyecto.

Para lograr diseñar estrategias de Comunicación adecuadas debe conocerse a fondo y en todos los aspectos la empresa en la cual se pretenden implantar.

Por ello, el alcanzar con éxito un programa de Comunicación Organizacional es determinado por el conocimiento que el experto en Comunicación tiene de la empresa y por lo tanto las estrategias propuestas son aplicables a cualquier tipo de estructura correctamente analizado.

Introducción

El presente trabajo incluye temas estudiados generalmente por la Administración de Empresas pero son encauzados a la Comunicación y se intentan concatenar ambas teorías de manera que se reduzca el vacío bibliográfico que existe al respecto.

El marco central en la cual se ha sustentado la tesina hace referencia a la Comunicación Organizacional como el origen de muchas soluciones en un grupo laboral al promover la unión, la calidad en el servicio y el interés. De ello se deriva que la identificación plena de los empleados con su empresa aumenta la productividad, la participación y el consenso.

Los principales objetivos del proyecto consisten en exponer la importancia de la relación empleados-empresa para el buen desarrollo organizacional e igualmente pretende dar a conocer los elementos que aporta la Comunicación Organizacional para prevenir o corregir problemas de comunicación en una empresa. Dichos elementos no son del todo percibidos en el medio profesional y por lo tanto es un campo manejado generalmente por profesionistas de áreas distintas. Por ello el proyecto cuenta con el objetivo intrínseco de orientar a los expertos en su labor, la cual no sólo es la elaboración de materiales sino el estudio de la empresa que los requiere y que finalmente delinearé su forma y su contenido.

Cada uno de los apartados del trabajo se sustenta en términos teóricos que pretenden ser la guía para que sean llevados a la práctica proyectos de Comunicación Organizacional en forma metódica y exitosa.

De acuerdo a lo anterior, la presente tesina se integra por cinco capítulos. En el primero de ellos se aborda la importancia del estudio de la Organización incluyendo el medio ambiente, productos y mercado así como la clasificación de sus públicos. En el segundo capítulo se plantea el análisis del Clima Organizacional y la Cultura Corporativa, dos elementos indispensables para entender el comportamiento de los empleados.

Introducción

En el tercer capítulo se esboza la estructura administrativa de toda empresa con el fin de conocer su influencia en la conducta comunicativa de los miembros. Se han contemplado dos tipos de estructura comunes en la iniciativa privada.

El cuarto capítulo se ha destinado al planteamiento de una Auditoría de Comunicación en las empresas y contiene los principios del proceso comunicativo en el trabajo así como las técnicas apropiadas para detectar y diagnosticar problemas en la emisión o recepción de mensajes. El quinto capítulo se ha reservado para señalar las estrategias de Comunicación Organizacional factibles de ser utilizadas en el interior de una empresa y con sus públicos externos.

Posteriormente se expresan las conclusiones, las cuales se desarrollaron en torno a la utilidad de la Comunicación en el medio ambiente laboral privado y a las propuestas específicas en la materia.

Finalmente se citan las referencias bibliográficas. Cabe precisar que la vinculación de la Administración y la Comunicación no es utilizada explícitamente por los autores consultados. En este sentido, la presente tesina ofrece la oportunidad de exponer un tema extenso en forma concisa con el fin de que resulte accesible a quienes pretendan recurrir a ella como una guía en la práctica profesional.

El ser individuos más productivos y sobre todo con una visión positiva de nuestras actividades laborales debe ser una prioridad en nuestra época. La Comunicación Organizacional es la pauta para lograrlo.

CAPITULO I. ESTUDIO DE LA ORGANIZACION

Al considerar que una organización o empresa es un grupo de personas que trabajan juntas en forma coordinada para alcanzar determinados objetivos, se desprende que sus Recursos Humanos son la base en la cual se sustenta su funcionamiento y su desarrollo.

La Comunicación Organizacional se refiere a la forma en que los mensajes se transmiten en forma efectiva entre los públicos internos, mixtos y externos de una empresa y que permite el buen desempeño de su personal.

El estudio de su estructura administrativa y del personal que la integra es indispensable para abordar adecuadamente un proyecto de Comunicación Organizacional que pretenda aplicarse con el fin de lograr una plena satisfacción e identificación de los empleados con su empresa para aumentar la productividad y el nivel de éxito.

1. Medio Ambiente Organizacional

Teóricamente, el Medio Ambiente Organizacional está compuesto por los elementos con los cuales interactúa una empresa tales como personas, organizaciones y objetos.

Este concepto abarca en términos generales la adquisición de insumos o materia prima, su transformación en el interior de la organización, los productos o servicios y los consumidores de los bienes producidos.

Estudio de la Organización

Ya que el Medio Ambiente de una Organización representa la información y los materiales que requiere para alcanzar sus objetivos, una empresa funciona bajo la influencia de situaciones externas y a su vez, repercute en su entorno con sus productos y su imagen.

En este sentido, los principales elementos a considerar son los siguientes: la situación económica en general, la tecnología y los recursos materiales que utiliza la empresa, los lineamientos legales que la rigen, los valores y las normas sociales en las que está inmersa, sus proveedores, los consumidores o clientes, la competencia y organismos reguladores con los que se interactúa (Gobierno, sindicatos, medios informativos...).

El acercamiento a la estructura organizacional y los elementos del entorno antes mencionado, permitirá involucrarse con todos aquellos patrones culturales que determinarán el curso de un diagnóstico veraz en materia de Comunicación.

2. Políticas y Objetivos

Las políticas de una empresa son la línea de acción que guía el alcance de sus objetivos. Teóricamente aseguran la congruencia de las decisiones tomadas, pero es preciso determinar a través del estudio si están actualizadas y si en realidad permiten el logro de los objetivos como es su intención al ser establecidas, pues su rigidez e inflexibilidad en muchas ocasiones entorpecen dicho logro. De hecho, las políticas desactualizadas pueden representar una administración autoritaria y con efectos negativos en la motivación y creatividad de los empleados.

Estudio de la Organización

Para clasificar las políticas organizacionales, George A. Steiner (1) considera una pirámide en la que se demuestran sus diversos tipos:

Nivel 1. *Política mayor.* Se refiere a las líneas de negocios y códigos de ética.

Nivel 2. *Políticas secundarias.* Incluye la selección de áreas geográficas y clientes principales .

Nivel 3. *Políticas funcionales.* Se refieren a la mercadotecnia, producción, personal y finanzas.

Nivel 4. *Políticas menores.* Determinan la exhibición de mercancía, distribución física de las instalaciones, mantenimiento, periodos de descanso y solicitud de contribuciones a los empleados.

Nivel 5. *Procedimientos y planes estándar de operación.* Relativos al manejo de pedidos , atención a quejas de clientes y embarques .

Nivel 6. *Reglas.* Determinan la forma de entrega de sueldos, servicio de protección, comportamiento del personal en horas de trabajo , uso de automóviles de la empresa y restricciones en hábitos personales como el tabaquismo. Generalmente las políticas de este nivel son más estrechas e inflexibles.

En cuanto a los Objetivos Organizacionales cabe indicar que dirigen la atención a propósitos comunes de la empresa y sus miembros y definen su lugar en el mercado y la sociedad. Siempre se expresan en términos de los resultados esperados no sólo en materia de rentabilidad sino también en cuanto al desarrollo de sus productos o servicios, sus empleados y su responsabilidad social.

(1) BYARS, Lloyd. Administración de recursos humanos. Conceptos y Aplicaciones. Nueva Ed. Interamericana, México, 1983, p.41

Estudio de la Organización

En términos más específicos, es preciso conocer los objetivos que tiene la empresa en estudio a corto y largo plazo en cuanto a los siguientes elementos:

1. Creación y mantenimiento de valores culturales a través de la producción de bienes y servicios.
2. Tipos, características y cualidades de productos o servicios generados.
3. Funcionamiento interno de la organización (crecimiento, estabilidad, rentabilidad, eficiencia).
4. Poder e influencia de la organización en áreas derivadas (desarrollo comunitario, participación en actividades políticas, participación en la conservación del medio ambiente, ayuda social).

La planeación de los Objetivos supone en términos ideales la participación de todos los niveles de la organización para fijarlos, lo cual implica necesariamente un flujo de comunicación ascendente y descendente . Este proceso asegura el conocimiento de los objetivos en todos los niveles y la coordinación necesaria para alcanzarlos.

La claridad de los objetivos es fundamental para evaluar las necesidades de Comunicación de una organización, pues de ella depende la eficiencia de sus miembros y la calidad de interacción entre un superior y los subordinados .

Estudio de la Organización

Por otra parte, es relevante conocer los medios que utiliza la empresa para difundir los objetivos entre su personal y la forma en la cual los objetivos establecidos (declaraciones formales) se traducen y aplican en objetivos operacionales (vigentes en la realidad práctica).

3. Públicos.

Es imprescindible definir, delimitar, clasificar y ordenar por orden de prioridad a los públicos a partir de los objetivos de una organización.

El conocimiento de los públicos permitirá saber, con precisión, las características de los receptores a quienes se les dirigen mensajes, incluyendo su marco de referencia y nivel socio-económico, entre otras.

Los *públicos internos* de una empresa están constituidos por obreros, empleados administrativos, mandos intermedios y funcionarios.

Los *públicos mixtos* se conforman por accionistas, distribuidores y proveedores.

Los *públicos externos* se integran por clientes, vecinos de la zona, medios informativos, Gobiernos y la comunidad en general.

Los mensajes dirigidos a estos tres tipos de públicos poseen características específicas y plantean una selección de la información. Sin embargo, existen también mensajes generales que se emiten a todos los públicos de una organización pues éstos tienen características comunes. Un ejemplo de mensajes generales son los folletos institucionales.

Estudio de la Organización

La responsabilidad social de una empresa es actualmente un asunto de sobrevivencia ya que la sociedad, en relación a su comportamiento en el pasado, se encuentra mejor informada y educada y es por ello que atender a los intereses de sus públicos es indispensable para su funcionamiento.

4. Productos y Mercado.

Administrativamente se considera que el éxito en los negocios se relaciona en forma directa con la forma en la cual los administradores perciben el campo de acción de su empresa (2). Es además indispensable considerar el punto de vista de los empleados, los clientes y otros grupos interesados en una compañía para que a través del consenso se defina con objetividad y exactitud el dominio que la empresa posee en el mercado .

Es evidente que como resultado de un proceso de transformación al interior de la empresa, los insumos se ofrecen a los consumidores o clientes en forma de productos o servicios.

En este sentido, los miembros de una organización habrán de identificarse con los bienes o servicios que produce con el fin de alcanzar un aceptable nivel de satisfacción en su trabajo. Al lograrlo, se convierte a sí mismo en un mensaje de la compañía y por lo tanto en un promotor.

Con la finalidad de medir el conocimiento que tiene el empleado y su nivel de identificación con la empresa, es preciso profundizar en todas las características que definen un bien o servicio como son su proceso de elaboración, sus cualidades y sus limitaciones.

(2). ROBBINS, Stephen. Administración Teoría y práctica, Ed. Prentice Hall, México, 1994.

Estudio de la Organización

Respecto a la posición de una compañía en el mercado es importante conocer su historia, su crecimiento, el volumen de ventas, la demanda de los productos y el grado de influencia de la publicidad en su imagen.

Finalmente otro elemento indispensable en el diagnóstico de comunicación de una compañía relacionado con su producción, consiste en identificar los procedimientos y técnicas de trabajo utilizadas por la organización que le permiten diferenciarse de la competencia.

Lo anterior se refiere a la aseveración de que el efecto de saber hacer las cosas de un modo específico se relaciona con sus ventajas competitivas y por lo tanto con su nivel de participación en el mercado.

En el siguiente capítulo se abordará la importancia del Clima Organizacional y la Cultura Corporativa, así como la manera en la cual la Comunicación los aborda para optimizar sus procesos.

CAPITULO II. CLIMA ORGANIZACIONAL Y CULTURA CORPORATIVA

Internamente las organizaciones se desarrollan de acuerdo a lineamientos preestablecidos que las hacen únicas en el medio empresarial. Para los fines del presente proyecto, el Clima y la Cultura son términos indispensables para entender el comportamiento de los empleados y a su vez representan el medio a través del cual es factible aplicar cambios positivos y perceptibles impulsados por procesos comunicativos.

1. Clima Organizacional.

Al seguir una línea de análisis y diagnóstico en una empresa, el Clima Organizacional es de gran relevancia a considerar.

Todas las empresas poseen su propia cultura, sus tradiciones y formas de actuar y todo ello constituye su Clima Organizacional.

Desde el punto de vista teórico, se considera que el clima de cada grupo laboral ejerce una influencia directa en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Por otro lado, la reputación que una empresa se forma en el mercado no es sino el reflejo de su clima organizacional y en respuesta sus empleados esperan determinados incentivos, satisfacciones o limitaciones.

Clima Organizacional y Cultura Corporativa

De acuerdo a Werther y Keith (3), hay ciertos elementos que contribuyen a la formación o permanencia de un clima favorable:

- Calidad de liderazgo
- Grado alto de confianza
- Comunicación ascendente y descendente
- Sentimientos de realizar un trabajo útil
- Responsabilidad
- Recompensas justas
- Presiones razonables
- Oportunidad
- Controles, estructura y burocracia razonables
- Compromiso del empleado
- Participación

En forma contraria, los efectos de un clima desfavorable son entre otros, bajos niveles de productividad, falta de entusiasmo en el trabajo reflejado en un incremento del ausentismo y de la rotación de puestos, lentitud, indiferencia y escaso interés. En particular destaca la actitud de cumplir con lo mínimo indispensable.

En general el clima siempre demuestra el nivel de salud de la empresa, definiendo a una organización sana como

aquella que tiene un fuerte sentido de su propia identidad y de su misión, pero que tiene la capacidad de adaptarse con facilidad al cambio. (4)

El presente proyecto de Comunicación Organizacional propone recopilar la información necesaria para determinar las características propias de una empresa objeto de estudio sean éstas positivas o negativas.

(4). FORDYCE, Jack y Raymond Weil. Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos. Fondo Educativo Interamericano. México, 1976. p.7

Clima Organizacional y Cultura Corporativa

Ejemplos de algunas preguntas útiles para conocer el clima organizacional son las siguientes :

¿ Los objetivos son ampliamente compartidos por lo miembros? ¿ En tiempos de crisis las personas se reúnen para trabajar juntas y lograr superarla? ¿ La inconformidad es mal vista? ¿ Las personas se quejan de las decisiones que la Dirección toma sin consultarles? ¿ La empresa se preocupa por las necesidades y sentimientos personales?

Estos y muchos otros razonamientos se correlacionan con cuatro dimensiones que expone Williams (5):

1. **Distancia de Poder.-** Las organizaciones con poca distancia de poder están a favor de la igualdad de derechos y consideran que los superiores y subordinados son semejantes. En cambio, organizaciones con una gran distancia de poder recurren a valores elitistas.
2. **Evasión de la Incertidumbre.-** Las organizaciones que se preocupan por la amenaza que representan situaciones inciertas e intentan reducir su impacto a través de reglas formales o intolerancia a nuevas ideas, son por lo general ansiosas y agresivas.
3. **Individualismo-Colectivismo.-** Organizaciones con tendencia al colectivismo son aquellas en donde las relaciones sociales son estrechas y el grupo recibe lealtad total de sus miembros a cambio del apoyo que aquel brinda a estos últimos. En una organización de tipo individualista, cada persona es sólo responsable de sí mismo.
4. **Masculinidad.-** Por masculino se entienden características materiales y de productividad, no de interés por otros y la calidad de vida. En sentido opuesto, hay organizaciones enfocadas al cuidado del personal y su calidad de vida.

Clima Organizacional y Cultura Corporativa

Las reflexiones y resultados acerca del clima organizacional tienen intrínsecamente un punto a considerar : la Cultura Corporativa.

2. Cultura Corporativa

El conjunto de normas, ideas y valores que forman la identidad de una empresa es definido por Deal y Kennedy como Cultura Corporativa (6).

Por ello es muy importante que los integrantes de un grupo laboral comprendan con precisión su Cultura con el fin de estar en posibilidad de actuar con eficacia en situaciones diversas. El considerar de este modo a la Cultura, implica apreciarla como una inversión la cual produce dinero. Ese enfoque monetario se sustenta en la premisa de que la cultura moldea el comportamiento del empleado y fortalece su compromiso con la organización, lo cual redundará en mayor productividad.

La esencia de la Cultura de una empresa se define por los siguientes lineamientos :

- El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para actuar por iniciativa propia.
- El grado de flexibilidad en normas y reglas, así como el nivel de supervisión y control sobre los empleados.
- El grado de apoyo que proporcionan los jefes a los subordinados.
- El grado de identificación de los empleados con la organización en su conjunto.
- El grado de distribución de premios en relación al desempeño y la capacidad.
- El grado de tolerancia al conflicto dentro de los grupos de trabajo.
- El grado en que los empleados son motivados para ser innovadores y correr riesgos.

Clima Organizacional y Cultura Corporativa

Ideas

Partiendo de la definición inicialmente señalada de Cultura Corporativa, las **Ideas** constituyen su primer elemento.

Las **Ideas** orientan la acción de la empresa y coadyuvan en su organización.

En una Cultura homogénea y positiva, las **Ideas** sobre progreso se refieren al desarrollo de sus empleados y de sí misma como corporación.

Las **Ideas** sobre eficiencia infieren productividad, realización eficaz del trabajo y uso adecuado de los recursos.

Las **Ideas** relativas a la motivación sugieren a una empresa activa, democrática, abierta e interesada en crear incentivos para sus empleados.

Las **Ideas** sobre relación se enfocan a los favorables niveles de enlace entre todos sus miembros.

Las **Ideas** de uso del tiempo corresponden al adecuado aprovechamiento de la jornada de trabajo.

Normas

El segundo elemento de la Cultura Corporativa lo conforman las **Normas** y se refieren al comportamiento de la empresa como ente colectivo acerca de lo conveniente o inconveniente, de lo aconsejable y desaconsejable, de lo permitido y lo prohibido.

De acuerdo a Ramos Padilla, existen Culturas homogéneas y positivas (7).

Clima Organizacional y Cultura Corporativa

En éstas, las Normas se caracterizan por su flexibilidad y por promover el sentido de responsabilidad individual.

Valores

Por su parte, los *Valores* son las creencias de la empresa, su fundamento moral.

Se refiere a la ética, la superación, el cumplimiento del trabajo, la lealtad y en general cualidades profesionales que les permiten a sus miembros diferenciarse de otros empleados.

En las empresas con Culturas homogéneas y positivas predomina el interés por alcanzar un óptimo nivel de calidad en sus productos o servicios, por la honorabilidad de sus miembros y por sostener una filosofía clara y explícita.

2.1. Ritos y Rituales

Gran parte de los mencionados fundamentos se detectan en un estudio organizacional mediante los Ritos y Rituales , pues a través de ellos el personal aprende a actuar de acuerdo con la cultura de su compañía.

Los Ritos y Rituales consisten en todas aquellas rutinas de la vida cotidiana de una empresa incluyendo procedimientos de pago de salarios, premiación, contratación y despidos, así como en eventos especiales relacionados con juntas, celebraciones y ceremonias.

Es preciso apuntar que cada uno de los Ritos y Rituales simboliza una importante creencia de la Cultura Corporativa y por ello es imprescindible detectarlos y analizarlos con sumo cuidado al acercarse a una empresa con el fin de implantar o mejorar procesos comunicativos.

Clima Organizacional y Cultura Corporativa

2.2. Subculturas

A partir de lo antes señalado, se comprende la Cultura Corporativa como un sistema compartido en una organización. Sin embargo, se debe ubicar la existencia de subculturas, las cuales principalmente en grandes empresas, se desprenden de la cultura dominante.

Las subculturas suelen presentarse por la división en áreas o departamentos y en muchos casos por la separación física de sus oficinas respecto a una central o matriz. Bajo dichas circunstancias, los valores, normas o ideas, se comparten en su esencia por todos los miembros, pero se refleja también la situación específica de cada unidad.

En general, la tensión moderada entre las subculturas es favorable pero si se intensifica, produce graves conflictos. Asimismo, las subculturas pueden provocar una importante disminución de la efectividad global de la empresa cuando algunas de ellas carecen de valores o promueven valores que no concuerdan entre sí. En los casos en los cuales los Rituales de las subculturas son contradictorios, la cultura se fragmenta y los empleados laboran descontentos y desconcertados.

2.3. Imagen Corporativa

El lograr un acercamiento serio a la empresa en estudio a fin de implantar un efectivo sistema de comunicación, requiere percibir todas las características mencionadas acerca de su Cultura y así lo ha planteado el presente proyecto hasta este punto. Sin embargo, el diagnóstico de una Cultura y por lo tanto de su Imagen, además de basarse en los elementos ya precisados, se fundamenta también en la observación de los símbolos

Clima Organizacional y Cultura Corporativa

materiales: el diseño y disposición de espacios y edificios, la vestimenta de los empleados y los privilegios de los ejecutivos. Igualmente constituyen puntos de diagnóstico el uso del tiempo por parte de los empleados, el lenguaje y la terminología que utilizan para describir el equipo, oficinas, productos y servicios, así como lo dicho por la empresa de sí misma en sus informes anuales y boletines .

La Identidad Visual de una empresa es un factor imprescindible de la Imagen Corporativa ya que es el rasgo externo más visible de la organización en el proceso de diferenciación con otras organizaciones del entorno. Se integra por los siguientes elementos: nombre, símbolo, logotipo, color, tipografía y señalética.

Al interior de la Cultura Corporativa, la Identidad Visual en términos ideales debe ser moderna y dinámica, con señalización avanzada, tipografía y gama cromática correctamente elegidas. Con ello, una organización demuestra su interés en mantener y actualizar su identidad física y fortalece su imagen ante sus públicos. Sobre todo en este sentido, es relevante que los empleados comprendan y se sientan conformes con sus elementos.

3. Creación y Cambio de la Cultura Corporativa

La personalidad de una organización se define como el conjunto de políticas, ideas, signos, valores, principios, misión y objetivos que dieron forma a la empresa en el pasado y que la distinguen de otras.

Clima Organizacional y Cultura Corporativa

Al considerar que la Identidad Corporativa es la personalidad construida por la propia organización mediante un esfuerzo orientado al descubrimiento de sus potencialidades a través de una seria auto-evaluación y una definición de su singularidad, se comprende que efectuar un adecuado diagnóstico permitirá desarrollar un proyecto de Comunicación encaminado básicamente a lograr los siguientes objetivos:

- * Crear o fortalecer la identidad conceptual y visual de una empresa (Cultura Corporativa).
- * Transmitir la identidad corporativa mediante procesos comunicativos estructurados adecuadamente.
- * Proyectar una imagen que refleje eficazmente la identidad creada o fortalecida.

De acuerdo con lo anterior, un proyecto de Comunicación Organizacional permite lograr el equilibrio de los vinculos culturales de una organización pero también ofrece la posibilidad de propiciar un clima de cambio.

En este sentido no debe perderse de vista que el tipo de cultura determina la forma en la cual debe realizarse un cambio.

A forma de ejemplo, el cambio efectivo en culturas fuertes resulta difícil pues la misma cultura opone barreras al cambio ya que posee valores centrales profundamente compartidos por sus miembros quienes los aceptan incuestionablemente y por lo tanto los valores influyen en ellos en alto grado.

Clima Organizacional y Cultura Corporativa

Sin embargo efectuar cambios a este nivel en toda empresa, sin importar su tipo o grado de Cultura Corporativa, requiere las siguientes consideraciones: ante todo, apoyarse en una buena razón para propiciar el cambio. Tomada la decisión, es recomendable recurrir a asesores externos, contar con uno o varios líderes comprometidos con el cambio, establecer rituales de transición, introducir nuevos valores y patrones de conducta a través de la capacitación, crear cambios estructurales y finalmente, dar seguridad a los empleados durante el proceso completo.

La administración es la base operativa de toda empresa. De ello se deriva que la forma en la cual se estructura una empresa en términos administrativos afecta el proceso de comunicación entre sus públicos. A continuación se exponen los elementos y los diseños administrativos más importantes a considerar desde este punto de vista

CAPITULO III. DISEÑOS DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

No existe la posibilidad de iniciar un proyecto de Comunicación en una organización sin conocer perfectamente su estructura administrativa pues sus miembros se desenvuelven y actúan con base en sus lineamientos. Da la pauta para la relación existente entre los empleados y de su diseño surgen gran parte de los incentivos o de los obstáculos a los procesos comunicativos.

La estructura formal de una organización permite que ésta sea ordenada, predecible y controlable a partir del modo en el cual se relacionan sus partes. Se define administrativamente por el organigrama de la empresa, la descripción de puestos, la manera en que se asignan y coordinan las tareas, los sistemas de autoridad, las políticas, los procedimientos y los controles.

Brown y Moberg precisan a la estructura organizacional como “ los patrones preescritos del comportamiento relacionado con el trabajo que se establecen deliberadamente para conseguir los objetivos organizacionales” (8).

(8). BROWN, Warren B. y Dennis J. Moberg. Teoría de la organización y la administración. Enfoque Integral, Ed. Limusa, México, 1993. pág. 116.

I. Complejidad, Formalización y Tamaño

Toda estructura se delinea por tres factores fundamentales: *complejidad, formalización y tamaño*.

La *complejidad* se refiere al número de partes y subpartes que requieren coordinación y control.

A su vez, la complejidad se define por tres elementos. El primero de ellos es una diferenciación horizontal medida por el número de especialidades ocupacionales y la duración del entrenamiento requerido para cada una de ellas. El segundo elemento que constituye a la complejidad es la diferenciación vertical, es decir, el número total de niveles en todas las divisiones. El tercero y último elemento sugiere el grado de dispersión espacial que precisan las actividades y el personal de acuerdo a las funciones, centros de poder y labores.

La *formalización* se relaciona con el grado en que una empresa se basa en reglas, normas, procedimientos y comunicaciones para dirigir el comportamiento de los empleados. La formalización recibe influencia de condiciones externas como son cambios tecnológicos y también se modifica conforme a los cambios de las relaciones y naturaleza de sus miembros.

La centralización o descentralización concierne al sitio donde radica la autoridad y por lo tanto, se relaciona con la formalización de la estructura. En una organización centralizada los altos ejecutivos son quienes toman las decisiones en la resolución de problemas y en una organización descentralizada, la toma de decisiones fluye hacia niveles inferiores.

Diseños de Estructura Administrativa

Finalmente, el *tamaño* se basa en el número de miembros y recursos con los cuales cuenta una organización. Mientras mayor sea el número de miembros, la complejidad y la formalización se incrementarán proporcionalmente.

Asimismo, el tamaño de una empresa se refleja en el número de niveles de jerarquías y en el número de divisiones horizontales de su estructura.

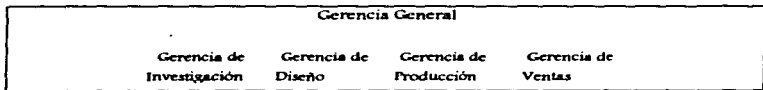
2. Diseño Tradicional

Para los fines que pretende alcanzar el presente proyecto, un diseño tradicional (denominado también funcional) de estructura es aquel en el cual todos los miembros de la empresa ordenados de acuerdo a un organigrama, se ubican físicamente en un mismo sitio o cuentan con un sistema de extensión de funciones en oficinas sucursales.

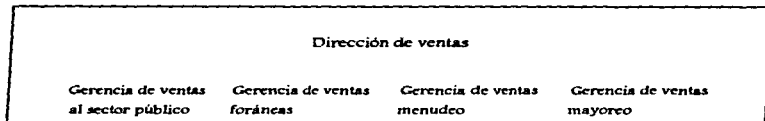
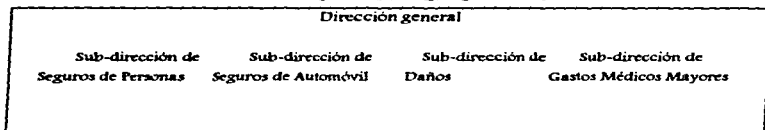
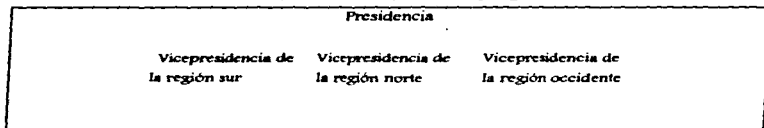
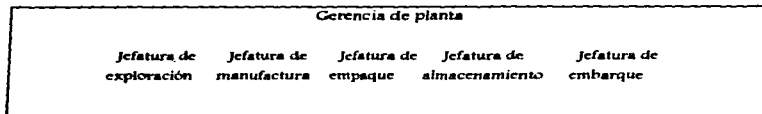
Aunque en ambos casos existe la necesidad de estructurar a la compañía a través de áreas especializadas, la Dirección General o en su caso la oficina central, establece siempre las principales políticas o planes y coordina las actividades de las divisiones operacionales de manera que se integran en un programa, servicio o producto común.

En general, las estructuras diseñadas en forma tradicional se dividen departamentalmente según los siguientes ejemplos basados en modelos de Robbins (9) :

Sistema Departamental por Función



(9). ROBBINS, Stephen. Administración. Teoría y Práctica. Ed. Prentice Hall, 4a. ed., México, 1994, pág. 306 y 307.

*Diseños de Estructura Administrativa***Sistema Departamental por clientela****Sistema Departamental por producto****Sistema Departamental por zonas geográficas****Sistema Departamental por proceso**

Diseños de Estructura Administrativa

La comunicación en el diseño tradicional en sus diferentes modalidades puede fluir por todas sus partes en la medida en la cual la propia estructura lo permita por su tamaño, complejidad y formalización.

En este sentido, destaca la importancia de conocer la estructura administrativa a fondo para lograr determinar el modo en que afecta los procesos comunicativos ya que el enfoque administrativo se percata de ciertas características y necesidades del individuo como la satisfacción y el desempeño en el trabajo y los relaciona con el tipo de estructura al que pertenece. Es decir, acepta que la especialización, el tamaño de las grandes empresas, la diferenciación vertical de puestos y otros factores pueden afectar positiva o negativamente el modo en el cual un empleado se ve a sí mismo y a su trabajo dentro de la empresa.

No obstante, administrativamente no existen opciones para superar los conflictos que de la estructura se desprenden en el aspecto personal y comunicativo.

La Comunicación Organizacional en cambio, posee la capacidad de optimizar el flujo de mensajes con la finalidad de que cada uno de los empleados, sin importar qué tan grande, compleja o formal sea su organización, se identifique plenamente con la empresa, valore la importancia de su labor en ella, conozca y apruebe las funciones de todas las áreas que la componen y entre otras aportaciones, logra también que el trabajador tenga siempre la seguridad de actuar correctamente.

En consecuencia, la Comunicación Organizacional es el medio por el cual es factible motivar a los empleados, capacitarlos y coordinarlos en beneficio de la compañía en términos de desarrollo y rentabilidad así

Diseños de Estructura Administrativa

como en beneficio de todos los miembros a nivel personal sin excluir sus lineamientos administrativos .

Idealmente, en una estructura tradicional la selección de los canales adecuados para transmitir mensajes es uniforme en la organización central y esta característica debe ser extensiva también para las oficinas sucursales. Los objetivos a difundir son en todo momento los mismos pues se refieren a las metas planteadas a nivel institucional. La identidad visual e imagen corporativa es manejada sin cambio alguno en cuanto a logotipo, lema, tipografía y papelería.

Las acciones encaminadas a motivar a los miembros así como los diversos mecanismos de capacitación e instrucción se aplican en las estructuras tradicionales a nivel general ya que no se discrimina a ninguno de los departamentos o áreas aunque se proyectan de acuerdo a sus necesidades específicas.

Por otro lado, no debe comprenderse que la existencia de subculturas implican un manejo desigual de la comunicación organizacional en estructuras tradicionales puesto que - como se detalló en el capítulo II- dicha clase de manifestaciones al interior de la organización es normal y saludable siempre y cuando no se contrapongan a los intereses de la empresa. Es también función comunicativa evitar dichos conflictos o en su caso resolverlos a través de los múltiples elementos aportados por la Comunicación Organizacional, los cuales se detallarán posteriormente.

3. Diseño Centralizado con Red de Ventas o Distribución

En el presente proyecto se considera la existencia de estructuras administrativas en las cuales la organización utiliza para su adecuado funcionamiento redes de ventas o distribución basados en sistemas piramidales, en cadena o con oficinas de representación ubicadas físicamente fuera de sus instalaciones.

Dicha clase de empresas cuenta generalmente con una división departamental en su oficina central siguiendo los lineamientos ya señalados respecto a la concentración de recursos humanos, materiales y comunicativos. Pero por otra parte, sus oficinas de representación o redes de distribución y ventas constituyen las unidades generadoras de todas o gran parte de las ganancias de la firma. Estriba en ello la relevancia de su permanencia y el apoyo que la organización central le confiere.

Sin embargo, el hecho de que cada unidad sea autónoma y cuente con un administrador al frente de su manejo y de la toma de decisiones estratégicas, implica el tener también su propia estructura, liderazgo, metas, reglas de conducta y control. Es así que los representantes o titulares de cada unidad son los responsables directos de la calidad del producto o servicio ofrecido y sus utilidades son proporcionales a los resultados finales de sus técnicas particulares de ventas y promoción.

La situación a estudiar que propone el presente proyecto de Comunicación Organizacional en empresas así estructuradas, se refiere básicamente a la cultura de cada una de las unidades la cual se desarrolla paralelamente a la Cultura Corporativa. Analizadas las culturas paralelas, la función del experto en Comunicación debe enfocarse al énfasis en el sentimiento de pertenencia de los miembros hacia la empresa y vincular

Diseños de Estructura Administrativa

sus intereses comunes así como los rasgos de identidad que componen su Cultura Corporativa sin que éstos se contrapongan a las características de la entidad pequeña.

Los conflictos generados en una estructura cuya cultura se encuentra fragmentada en sus unidades, se refleja en actitudes como el desinterés, la deslealtad, la indiferencia y consecuentemente, la baja productividad.

Con el fin de evitar problemas como éstos, no debe perderse de vista que los individuos poderosos generan grupos poderosos y estos a su vez empresas poderosas. Dicho concepto puede perfectamente aplicarse a una estructura administrativa con redes de distribución o ventas pues sobre todo en diseños estructurales fragmentados sobresale la importancia de que los empleados se sientan parte vital de la empresa a la cual representan.

Algunos de los elementos a los cuales debe encaminarse un esfuerzo para consolidar la posición de un individuo en su grupo y por lo tanto en su empresa, se relacionan con el abrir espacios que le permitan participar activamente con sus compañeros, el proporcionarle la información necesaria que le faculte para actuar correctamente, motivar la existencia de juntas, competencias, ascensos y convenciones así como estimular un ambiente de confianza y respaldo fundamentado en la unión, entre otros.

La situación en la cual se encuentran las relaciones entre los empleados, la organización y sus públicos externos es factible de ser analizada a través de la Auditoría de Comunicación. En el siguiente capítulo se señalan sus características y algunos modelos sugeridos de aplicación.

CAPITULO IV. AUDITORIA DE COMUNICACION

La comunicación se define teóricamente como un proceso en el cual se transmite información a través de diferentes medios de expresión con el fin de alcanzar determinados objetivos.

El mensaje es el resultado de la intención de comunicar por parte del emisor y dicho mensaje se constituye por un *código*, el *contenido* y su *tratamiento*. El *código* se refiere al conjunto de elementos con significado y sus estructuras, tales como la palabra oral o escrita, claves e imágenes fijas y en movimiento. El *contenido* es la información en sí utilizada por el emisor o la fuente del mensaje para expresarse: datos, hechos, sentimientos, ideas. El *tratamiento* del mensaje se relaciona con la selección del contenido y la estructura del código que efectúa por decisión propia la fuente o emisor.

De acuerdo con lo anterior, el proceso de comunicación supone un flujo continuo de información en el cual la fuente emite un mensaje codificado a través de un medio o canal, el receptor lo decodifica y emite a su vez una respuesta.

Es así que la retroalimentación comprueba que el mensaje ha sido transmitido eficazmente y por lo tanto ha cumplido con su propósito.

Auditoría de Comunicación

Conjuntamente, tanto la fuente como el receptor deben ubicarse en relación con sus grupos de referencia para alcanzar un nivel aceptable de efectividad en el proceso de comunicación, pues dichos grupos afectan sus puntos de vista, actitudes y forma de comportamiento.

Los grupos de referencia de los individuos se conforman por la familia, los vecinos, las amistades y los compañeros de actividades, entre las cuales resalta el trabajo. Otras fuerzas que influyen en el proceso comunicativo se relacionan con la publicidad, los estereotipos y en general el contexto social incluyendo el tipo de gobierno, el nivel de seguridad y paz y la disposición de medios adecuados.

Para los fines del presente proyecto, se considerará exclusivamente el Proceso Comunicativo en el Trabajo.

1. Proceso de Comunicación en el Trabajo

En una empresa, las funciones básicas de la comunicación se enfocan al *control, motivación, expresión emocional e información* (10).

La comunicación formal *controla* al regular el comportamiento de los empleados de acuerdo con las jerarquías de autoridad, normas, reglamentos, descripción de puestos y políticas. En cuanto a la comunicación informal, esta permite también regular la conducta de sus miembros al interior de la organización a través de conversaciones, pautas de conducta, entre otros elementos.

(10). ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones, Ed. Prentice Hall, México, 1987, pág. 209.

Auditoría de Comunicación

Es posible afirmar que la comunicación *motiva* a los empleados al expresarles su posición en la empresa y al difundir los elementos ya señalados de cultura corporativa relativos a las ideas, normas y valores.

El proceso comunicativo resulta igualmente indispensable para estimular la motivación en la fijación de metas y la retroalimentación en el alcance de los objetivos organizacionales.

Al considerar que el centro de trabajo es el sitio en donde los empleados interactúan socialmente gran parte de su vida, se infiere que la comunicación posibilita la *expresión emocional*.

Es así que los sentimientos de satisfacción y frustración se externalizan a través de los mecanismos de comunicación existentes en una empresa.

Y finalmente, la cuarta función básica de la comunicación se relaciona con la *información* que suministra a los empleados con el fin de promover la participación y la toma de decisiones.

2. Canales

El canal es el medio por el cual un mensaje es enviado por el emisor al receptor. Al interior de una organización, el canal por el que se transmiten los mensajes es siempre elegido por la fuente. Los canales formales se establecen por la empresa para hacer llegar mensajes relacionados con actividades laborales a sus miembros. Para transmitir mensajes de carácter personal y social, se recurre a canales informales.

De modo global, existen los siguientes tipos de canales:

Palabra oral. Este canal utiliza la voz como forma de expresión directa de persona a persona, grupal o masiva y a través de aparatos mecánicos, eléctricos y electrónicos.

Auditoría de Comunicación

Palabra escrita. Es un medio caracterizado por utilizar mensajes escritos de persona a persona, grupales o masivos y también a través de sistemas modernos como fax, télex y computadoras. La comunicación escrita más frecuente en las organizaciones se registra en circulares, memorandos, cartas, manuales, boletines, carteles, folletos, tableros, periódicos internos y otros materiales.

Señales. Cuando se trata de señales de naturaleza auditiva, se manifiestan en campanas, silbatos, cornetas y otros instrumentos. Por otra parte, las señales visuales se transmiten con mímica o toda clase de artefactos y aparatos modernos (banderas, semáforos, reflectores, proyecciones videográficas...).

Representaciones gráficas. Los canales clasificados en este rubro se conforman por fotografías, dibujos o símbolos convencionales por medio de los cuales se manifiestan medidas de seguridad e higiene, datos estadísticos, caricaturas...

El recurrir a la combinación de los diferentes tipos de canales y a las nuevas tecnologías, permite a las empresas contar con un flujo comunicativo más eficaz. Sin embargo, las organizaciones que aspiren a un aceptable nivel de comunicación, deben saber seleccionar los canales adecuados para determinados mensajes y sólo su correcta utilización permite disminuir o eliminar las posibilidades de distorsión.

3. Distorsión

En términos comunicativos, la distorsión implica interrupciones o impedimentos en el proceso de emisión y recepción de los mensajes, con lo cual el objetivo inicial no es alcanzado y la retroalimentación también resultada afectada.

Las barreras -fuentes de distorsión- que suelen aparecer con mayor frecuencia, se clasifican de acuerdo con su origen.

Auditoría de Comunicación

Las barreras *Semánticas* surgen de las diferencias de acepción del lenguaje, significados y sentido. Ciertos elementos como la edad, la escolaridad y el contexto socio-cultural de cada persona influyen en la interpretación de significados.

Las barreras *Físicas* se producen por deficiencias técnicas o en la selección del medio utilizado para la transmisión de mensajes.

Cuando la percepción personal de los individuos, sus prejuicios, sentimientos y emociones alteran el sentido de los mensajes, se habla de la existencia de barreras *Psicológicas*. Dichas barreras también se relacionan con el estado de ánimo del receptor al momento de aceptar un mensaje. Es por ello que las emociones extremas, ya sean positivas o negativas, impiden una buena comunicación.

Las barreras *Administrativas* son causadas por la propia estructura de la organización, la cual puede entorpecer el flujo adecuado de información entre los diferentes niveles de jerarquía.

4. Redes

La comunicación organizacional fluye en forma ascendente, descendente, lateral o diagonalmente, siendo definida así por varios autores como Flores de Gortari y Martínez de Velazco.

La comunicación ascendente comprende los mensajes que los empleados envían a sus superiores y en general transmiten sugerencias, preguntas, opiniones y estados de ánimo de los miembros de las jerarquías inferiores. Su alcance se relaciona con la cultura corporativa y el clima organizacional.

Auditoría de Comunicación

Si la administración suele tomar en cuenta la opinión de sus empleados en un clima de respeto y libertad, las comunicaciones ascendentes son abundantes e intensas. En sentido opuesto, en un ambiente autoritario la comunicación ascendente se encuentra restringida a mensajes dirigidos sólo a los más inmediatos superiores .

La comunicación descendente se refiere a todos los mensajes que fluyen de la Dirección hacia los empleados. Se usa para informar, coordinar y motivar a los miembros de las jerarquías inferiores así como para señalar descripción de puestos, objetivos, políticas y procedimientos en la organización.

La comunicación horizontal implica el intercambio de mensajes entre personas con el mismo nivel de autoridad en la empresa y fundamentalmente su ventaja radica en facilitar la coordinación , resolver problemas y transmitir información. Sin embargo, no debe utilizarse como un medio para impedir la comunicación vertical o evitar a los superiores.

La comunicación diagonal se refiere a los mensajes emitidos por personal con determinado nivel de autoridad y designación de funciones hacia personal de un nivel y funciones diferentes. En estos casos es conveniente recurrir paralelamente a la comunicación vertical para evitar conflictos.

Definidos los diferentes tipos de comunicación formal en una empresa, se entiende que las redes constituyen la manera en que ésta se configura. Existen redes en cadena en las cuales la comunicación sigue una línea directa de autoridad sin desviaciones. Por redes en “Y” se comprende la comunicación de dos subordinados (individuos o áreas) hacia un superior quien a su vez reporta a dos jefes en línea vertical de autoridad.

Auditoría de Comunicación

Las redes en rueda relacionan la comunicación de subordinados hacia un administrador, sin tener intercambio de mensajes entre sí. Las redes en círculo permiten la comunicación con los miembros o grupos adyacentes pero no con otros elementos de la organización.

Finalmente, la red denominada “todos los canales” se refiere a la comunicación entre todos los miembros sin ninguna limitación.

Las mencionadas dimensiones de comunicación se refieren a la manera formal en la cual una empresa permite la transmisión de los mensajes a través de los diferentes niveles de autoridad. A pesar de ello, la organización en muchos casos presenta una situación real distinta que puede favorecer o perjudicar al propio sistema de comunicación. Por esta razón las redes deben tomarse en cuenta como uno de los elementos a diagnosticar en un proyecto de Comunicación Organizacional.

5. Audición y Diagnóstico

Generalmente, los problemas en una empresa siempre son de comunicación o de conducta, por lo cual resultan imprescindibles la investigación y la audición para ubicarlos y diferenciar los síntomas de los verdaderos problemas.

En este sentido, un diagnóstico completo que detecte necesidades facilita, por una parte, la modificación de políticas para resolver problemas de conducta y por otro lado, la creación de sistemas eficientes de transmisión de mensajes para solucionar problemas de comunicación.

Auditoría de Comunicación

Con el objetivo de efectuar una Auditoría de comunicación en forma integral, habrán de cubrirse los siguientes aspectos de interrelación de la empresa con su medio ambiente:

- ◆ Estudio de imagen (verificación de la percepción de la empresa por sus públicos).
- ◆ Evaluación del impacto publicitario.
- ◆ Evaluación de campañas institucionales.
- ◆ Evaluación de la presencia en publicaciones (diarios y revistas).
- ◆ Evaluación de las necesidades partiendo de los síntomas.

A nivel interno, la Auditoría de Comunicación deberá evaluar los tópicos citados a continuación :

- ◆ Estudio del clima organizacional.
- ◆ Análisis de redes (comparación del estado formal de comunicación de la organización con el estado real).
- ◆ Comunicación interpersonal.
- ◆ Comunicación escrita.
- ◆ Patrones de comunicación formal entre individuos, secciones o departamentos.
- ◆ Canales de comunicación y frecuencia de la información.
- ◆ Contenido de los mensajes en relación con su claridad y efectividad.
- ◆ Necesidades de información de los individuos, secciones o departamentos.

Auditoría de Comunicación

- ◆ Tecnología de la información y su grado de efectividad.
- ◆ Comunicación informal en cuanto al modo, intención e interés por ejercerla.
- ◆ Comunicación no verbal incluyendo logística de las instalaciones y vestimenta del personal.
- ◆ Clima de comunicación relacionado con el nivel de armonía y comunicación en el ambiente .

Al contar con todos los elementos evaluables en una empresa, se obtiene un Estado General de Opinión, el cual desde el punto de vista del presente proyecto, es una confrontación de la imagen ideal con la imagen real de la organización.

La distancia entre ambas depende de la situación en que se encuentren los niveles de conducta y de comunicación. El objetivo en este sentido debe ser alcanzar la imagen ideal, la cual en términos generales es la dirección de la organización como ente productivo y la forma en la cual espera ser vista e identificada desde el exterior.

Finalmente en este apartado es conveniente señalar que el efectuar Auditorías en forma regular en una empresa es reflejo de un esfuerzo continuo por optimizar los procesos de comunicación.

Sin embargo, las Auditorías no sólo son favorables sino imprescindibles cuando se planea una fusión, reducción o ampliación en la empresa, la incorporación de nuevas líneas de productos y funciones del personal o cuando se planea adquirir nuevas tecnologías de comunicación.

6. Herramientas

Un diagnóstico exitoso se basa fundamentalmente en un proyecto ordenado el cual debe esquematizarse para que la detección de los síntomas permita encontrar una solución eficaz a los problemas. A continuación se presenta un ejemplo de herramienta útil para tal efecto.

CUADRO I.

HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO

<i>EVIDENCIAS O SINTOMAS</i>	<i>PROBLEMAS</i>	<i>PUBLICO AFECTADO</i>	<i>CAUSAS</i>	<i>NECESIDADES</i>
<i>Apatía Tensión Desinterés Rumores Malas relaciones entre el personal Existencia de feudos</i>	<i>Clima organizacional deteriorado</i>	<i>Público interno</i>	<i>Falta de atención al público interno. Desinformación sobre objetivos y políticas. Deficiencias en la estructura (desvinculación entre los departamentos). Falta de un sistema de comunicación interna.</i>	<i>Diagnosticar el clima organizacional. Implantar medidas para mejorar el clima. Crear una base de datos destinada al público interno (todo lo que el público necesita saber) Crear un sistema de comunicación interna con proceso de dos vías.</i>

Al detectar el problema y plantear una solución en materia de comunicación, es necesario recurrir a una segunda herramienta ejemplificada a continuación en un formato que incluye propuestas y tiempos sugeridos para su aplicación.

CUADRO II.

HERRAMIENTA PARA APLICAR UN PLAN DE COMUNICACION
ESPECIFICO

OBJETIVO : Dar a conocer la fundación de la empresa entre el 100% del personal.					
Fecha limite : 30 de abril					
METAS	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	MENSAJE	MEDIO	METODO EVALUADOR
<i>Recopilar información de la organización.</i>	<i>01/feb</i>	<i>15/feb</i>			<i>1.Revisión de los datos por parte de los expertos.</i>
<i>2.Elabora - ción de ma - nual de in - ducción.</i>	<i>16/feb</i>	<i>16/mzo</i>	<i>"conoce a tu orga - nización"</i>	<i>impreso</i>	<i>2.Correcta edición del manual</i>
<i>3.Elabora - ción de dia - porama para reforzar in - formación.</i>	<i>16/mzo</i>	<i>31/mzo</i>	<i>"conoce a tu orga - nización"</i>	<i>audiovi - sual</i>	<i>3.Correcta producción del diaporama.</i>
<i>4.Preparación de pláticas de inducción</i>	<i>01/abr</i>	<i>16/abr</i>	<i>"conoce a tu orga - nización"</i>	<i>conferen - cias</i>	<i>4.Revisión de contenido y selección -- acertada del expositor.</i>

Auditoría de Comunicación

Una herramienta útil durante el transcurso de todo proyecto es el Cronograma, el cual es un elemento auxiliar que permite dar seguimiento al programa de comunicación y alcanzar las metas propuestas en un lapso adecuado. El siguiente cuadro muestra un ejemplo de Cronograma aplicable a cualquier fase del proyecto.

CUADRO III.
CRONOGRAMA

META _____												
ACTIVIDAD	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1. <i>Recopilación de información</i>	*****											
2. <i>Redacción definitiva</i>			*****									
3. <i>Originales mecánicas</i>					*****							
4. <i>Impresión</i>							*****					
5. <i>Distribución</i>									*****			
(el cronograma puede señalarse también en días de un mes, semana...)												

Asimismo, es recomendable contar con un Cuadro de Responsabilidades en donde cada Actividad sea asignada a un Responsable con Fecha Límite de Entrega.

Finalmente, resulta relevante indicar que la Evaluación como última etapa de la Auditoría de Comunicación, consiste en diagnosticar nuevamente los elementos analizados en forma inicial.

Auditoría de Comunicación

De este modo, los parámetros siempre deben ser las propias metas evaluando además, la opinión de los públicos involucrados sobre los aspectos abarcados por el programa.

7. Métodos

De acuerdo a Fordyce (11) , existen diferentes métodos útiles en la detección de problemas o necesidades . Su selección se debe llevar a cabo de acuerdo al tamaño de la empresa o área a evaluar y al presupuesto del cual disponga la organización para dicho fin.

La aplicación de CUESTIONARIOS es un método económico al recopilar información de una población grande. Los datos que recaba resultan de fácil análisis estadístico. Por otra parte, el anonimato, como una de sus principales características, permite reflejar emociones y sentimientos difíciles de detectar por otros medios. En sentido opuesto a sus beneficios, su mayor limitación estriba en preguntar sólo los datos que el emisor desea saber.

En cuanto a las ENTREVISTAS, estas constituyen un método eficaz para descubrir toda clase de opiniones y sentimientos. Un entrevistador sensitivo puede incluso promover la expresión de ciertos problemas de la organización, así como ideas del entrevistado a través de la charla que de otro modo no serían planteadas. Su limitación principal es el tiempo prolongado requerido para su uso en empresas grandes.

Por otra parte, el SONDEO es un método aplicado a muestras de empleados, cuyas respuestas en torno a sus preocupaciones y necesidades

(11). Fordyce, Jack y Raymond Weil, Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos, Fondo Educativo Interamericano, México, 1976, pág. 125

Auditoría de Comunicación

generalmente se graban o se transcriben sin ninguna variación con el fin de no interpretar de modo inadecuado la información.

Las ENCUESTAS constituyen un método caracterizado por efectuar preguntas concretas que permiten reflejar problemáticas ocultas. Es posible aplicarlas en forma aleatoria para no encuestar a la totalidad del universo. Resalta su utilidad para profundizar en un problema específico. Por ejemplo, una encuesta de imagen permite conocer la percepción del personal respecto a la organización y una encuesta de motivos y actitudes refleja información sobre el comportamiento de los miembros y las razones que tienen para actuar de cierta forma.

Existe también un método factible de aplicar en empresas que cuenten con suficientes recursos de espacio y flexibilidad en horarios de trabajo y descanso. Se trata de PERIODICOS MURALES elaborados por los empleados de un área o departamento utilizando para ello fotografías y recortes de periódicos, revistas y otros materiales impresos. Resulta una herramienta efectiva para descubrir las características culturales y emocionales del grupo por medio de expresiones personales profundas. El efecto es además positivo al propiciar un ambiente de unidad y compañerismo con creatividad.

Por supuesto, los métodos informales son igualmente de gran relevancia y el experto en comunicación debe recurrir a ellos en forma paralela o complementaria a los métodos formales.

Las charlas, el análisis del correo y del buzón de sugerencias si existiese, así como el estudio de los informes presentados por las áreas involucradas en el proyecto, constituyen algunos de los métodos informales más importantes.

Auditoría de Comunicación

La comunicación eficiente en una empresa es un proceso que requiere estudio y análisis. A partir de ellos surgen estrategias específicas que recurren a determinados factores motivacionales y medios de comunicación, los cuales serán abordados en el siguiente capítulo.

CAPITULO V. ESTRATEGIAS DE COMUNICACION

La mayor parte de la vida de las personas se relaciona con el proceso comunicativo al hablar, escribir, leer, escuchar... Del mismo modo sucede en una organización en donde sus miembros se comunican o debieran comunicarse una gran parte de su tiempo laboral.

El primer paso sugerido por el presente proyecto consiste en organizar a la Comunicación y después comunicar a la Organización. El significado de esta aseveración concierne a la elección del contenido de los mensajes, la definición del auditorio receptor y la determinación de los objetivos de la información, todo ello a través de la Auditoría de Comunicación planteada en el capítulo anterior.

En efecto, el siguiente paso debe ser la difusión de los mensajes seleccionados a través de los medios adecuados.

La Comunicación Organizacional aporta en este sentido numerosas estrategias para evitar la existencia de problemas generados por flujos comunicativos deficientes. Las estrategias propuestas en el presente proyecto han sido clasificadas en estrategias de Comunicación Interpersonal, Comunicación Interna y Comunicación Externa.

1. Estrategias de Comunicación Interpersonal

Ante todo, cabe destacar el concepto de Percepción para lograr comprender y evitar o resolver los problemas de comunicación interpersonales en una empresa.

La Percepción se refiere al proceso por el cual las personas reciben ciertos estímulos y responden a ello en base a su propia experiencia, creencias, valores y niveles de aprendizaje. Es así que todas las personas ven la vida de modo diferente y lo reflejan en su conducta y pensamiento.

De dicha premisa se parte para afirmar que en toda organización existen marcadas diferencias de percepción no sólo a nivel individual sino también entre jefes y subordinados. Ambos perciben de modo distinto el valor de su trabajo, del dinero y en general todas las actitudes relacionadas con el intercambio de ideas y sentimientos.

En muchas ocasiones, los miembros de jerarquías superiores consideran que su forma de aprobar la labor de sus subordinados o la manera en la cual ejercen la comunicación formal son las correctas. No obstante, los subordinados pueden tener discrepancias con aquellos puntos de vista y percibir falta de valoración y estímulo a su trabajo o bien, una limitación en los procesos de comunicación ascendente.

Otros ejemplos comunes relativos a la Percepción, se refieren a la interpretación equivocada de los órdenes o los halagos. Igualmente resultan graves los problemas por el uso inadecuado del vocabulario y por la ambigüedad en la sintaxis.

Con el fin de reducir en lo posible conflictos a nivel interpersonal por la diferencia de percepciones, es recomendable que los miembros de niveles superiores en la jerarquía consideren la empatía como la clave que

Estrategias de Comunicación

facilitará la verdadera comprensión del contenido de un mensaje. El colocarse en el lugar del interlocutor implica escucharle activamente respetando sus puntos de vista antes de emitir juicios o interpretaciones prematuras.

Los siguientes puntos pretenden indicar la conducta aceptable de las personas al momento de comunicarse a nivel interpersonal en una empresa tanto en dirección ascendente como ascendente:

- * Ordenar y clasificar las ideas antes de emitir mensajes.
- * Conocer las necesidades del receptor.
- * Dar seguimiento a los comunicados.
- * Reafirmar el mensaje con la conducta.
- * Expresar correctamente la información e intentar entender los mensajes del interlocutor: saber hablar y saber escuchar.
- * Repetir las indicaciones en diferentes formas para asegurar su comprensión.
- * Intentar utilizar el vocabulario adecuado para el receptor.
- * Permitir y motivar la retroalimentación directa.
- * Demostrar interés y respeto por las ideas del interlocutor a través del lenguaje no verbal (posturas, gestos, modulación de la voz, contactos visuales continuos...)

2. Estrategias de Comunicación Interna

La Comunicación Interna constituye un rubro particularmente especial dentro de la Comunicación Organizacional.

Estrategias de Comunicación

Una empresa con programas de Comunicación Externa bien elaborados sólo debe existir cuando sus programas de Comunicación Interna sean óptimos. Con el propósito de lograrlo, a continuación se manifiestan las estrategias de Comunicación Interna más importantes.

Manual de Bienvenida. Su elaboración responde a las necesidades de la empresa de informar a sus nuevos miembros la historia de la organización, su desarrollo, su estructura administrativa, sus objetivos y sus actuales operaciones, los apoyos económicos y profesionales que presta a sus integrantes, los servicios que les ofrece de esparcimiento, transporte o atención médica interna, y los datos generales de la empresa como la ubicación física de sus instalaciones y un organigrama resumido con los nombres de los ejecutivos. El Manual de Bienvenida busca propiciar una actitud positiva y optimista por parte del nuevo integrante al incorporarlo de inmediato a la Cultura Corporativa.

Manual de Procedimientos y Políticas. Se trata de un medio efectivo para que el empleado ubique física y mercadológicamente a la empresa a la cual pertenece. Asimismo, aporta la información necesaria para responder a los cuestionamientos de los públicos externos y para definir la coordinación de los recursos humanos, técnicos y materiales de la compañía. Incluye entre otros aspectos, la estructura formal completa de la organización, las funciones de cada una de las áreas que la integran, las prácticas y políticas, la contabilidad general, presupuesto, análisis de ingresos y egresos, resultados, estudios de mercado, precios, productos, marcas, controles de calidad, inventarios, uso de materias primas, equipo

Estrategias de Comunicación

y maquinaria, reglamentos de trabajo y control de personal, sueldos, prestaciones, capacitación profesional, técnicas de relaciones públicas, publicidad...

Guía de Identidad. Se refiere al material en el cual la empresa plasma sus políticas de identidad e imagen corporativa y por lo tanto incluye los objetivos , significado y características del logotipo, especificaciones de la tipografía, aplicación de colores, elaboración de papelería interna y externa, diseño de las publicaciones en general, ediciones, características de campañas publicitarias, señalética, diseño de empaques para los productos , artículos promocionales . Otros puntos relacionados con la imagen de la compañía como la distribución y decoración de sus espacios para la recepción de clientes y proveedores resultan igualmente relevantes y deben ser parte de la Guía de Identidad pues es preciso que reflejen fielmente la Cultura de la empresa.

Audiovisuales Motivacionales . Resultan una técnica apropiada para promover en los empleados en forma emotiva, acercamiento e integración a la empresa. Promueve ideas de desarrollo personal y colectivo por medio de frases e imágenes que fomentan la superación personal y el compañerismo. Es igualmente útil al proyectar el funcionamiento de otras áreas o al resaltar la importancia de las actividades de los empleados a quienes se les presente el audiovisual.

Reuniones Ejecutivas. Permiten la coordinación técnica y humana de diferentes áreas de la empresa. Si el Director General las preside, su

Estrategias de Comunicación

importancia generalmente radica en el tema abordado, pero implícitamente su participación genera una mayor voluntad por optimizar las operaciones por parte de los empleados y al mismo tiempo demuestra interés de la organización por escuchar ideas y sugerencias .

Es por ello que la función primordial de las reuniones ejecutivas en el ámbito de la Comunicación radica en mantener el equilibrio entre las aportaciones de sus miembros y las respuestas y propuestas de los altos niveles de la jerarquía.

Boletín Interno. Se trata de un medio apropiado para difundir información de interés entre los miembros de una empresa de manera regular y sencilla. Su periodicidad puede ser semanal, quincenal o mensual e incluye tópicos como los siguientes:

- cursos de capacitación
- ascensos
- entrevistas a empleados (siguiendo los lineamientos del presente proyecto, se recomienda entrevistar a miembros ejecutivos y de las bases)
- calendario de eventos internos
- campañas de motivación y seguridad e higiene industrial
- eventos de interés general
- onomásticos y celebraciones...

En general el Boletín propicia un ambiente de integración pues es de suma importancia que a través de éste los empleados conozcan con antelación las tácticas de su compañía en todos los ámbitos así como también participen activamente en el contenido de la publicación.

Estrategias de Comunicación

En este punto es necesario ahondar en un medio de uso limitado hasta el momento, pero de gran utilidad para empresas con sucursales foráneas y por lo tanto con amplia infraestructura y personal numeroso.

La publicación - ya sea en formato de revista o periódico-, se conoce como Edición Interna- Externa ya que sus lectores no sólo se constituyen por los empleados sino también por el Gobierno, empresas de la iniciativa privada relacionadas con el giro, consultores, distribuidores y otros.

Particularmente destaca el hecho de que los artículos son elaborados en su totalidad por integrantes de la organización. Con ello, los vínculos internos se ven fortalecidos y simultáneamente la imagen de la empresa se refuerza en el exterior.

Tablero de Anuncios. Su contenido y ubicación son puntos clave para el éxito de este medio el cual resulta indispensable para difundir breve y claramente entre los empleados informes estadísticos de resultados, festejos, historias humorísticas, anuncios clasificados y obre todo Valores e Ideas. Es decir, si la Cultura Corporativa se refleja a través de los mensajes emitidos por la empresa de forma oral, escrita o conductual, el Tablero de Anuncios constituye el medio más accesible para que los públicos internos y externos conozcan rasgos fundamentales de su Cultura. En este medio la compañía plasma su estilo de comunicación hacia sus miembros y su grado de interés por difundir información sobre sí misma. Igualmente es importante que destine un espacio para las colaboraciones del personal.

Sus características principales deben ser la renovación oportuna, el diseño atractivo de los avisos incluyendo tipografía y color y la claridad en su contenido.

Estrategias de Comunicación

Buzón de Sugerencias. El invitar a empleados y clientes a emitir sus juicios y opiniones respecto a una organización, sólo funciona cuando se responde a las sugerencias. Preferentemente debe difundirse la noticia del cambio propuesto pues ello dará a los públicos la certeza de ser importantes y en consecuencia, de ser escuchados.

Evento Anual de Casa Abierta. Se define como una visita guiada por la empresa a familiares de los obreros y otros colaboradores. Es posible con ello motivar la identificación de públicos indirectos con la organización y el orgullo por el trabajo de los empleados. Su práctica anual se recomienda para aumentar su relevancia, así como la entrega de un obsequio a los visitantes o el llevar a cabo un convivio general.

Campañas. Se caracterizan por ser un instrumento para la difusión intensiva de mensajes. Su utilidad es prioritaria cuando se requiere rapidez para difundir información dentro de la organización en forma versátil y novedosa por lo cual una de sus ventajas consiste precisamente en cambiar el ritmo de las actividades laborales al utilizar medios no tradicionales. Existen campañas preventivas, correctivas o mixtas y debido al lapso corto en el que se llevan a cabo, resulta fácil realizar la evaluación de su efectividad.

Cartas Personales. Constituyen una fórmula adicional para formentar las buenas relaciones empleado - empresa. En forma independiente o anexas al sobre de sueldo se envían cartas de promoción o ascenso, condolencia, felicitación por boda, cumpleaños o nacimientos así como sugerencias importantes.

Estrategias de Comunicación

La Comunicación Interna se integra igualmente por técnicas cuyo propósito fundamental es promover la solidaridad y las actitudes positivas sin involucrar las responsabilidades laborales. Es así que recurre a mecánicas grupales como torneos y competencias deportivas, concursos de fotografía, oratoria o pintura, excursiones, conferencias, recepciones, exhibiciones, celebraciones, conciertos y otras.

Los efectos de la “comunicación positiva” manifiesta en las estrategias indicadas se reflejan en la solución inmediata de problemas interdepartamentales, realización de trabajo en equipo y un intenso intercambio de ideas y experiencias, lo cual en conjunto aumenta la disposición hacia el trabajo y mejora la productividad.

3. Estrategias de Comunicación Externa

La Comunicación Externa, al igual que la Interna, apela a la buena voluntad. Como función específica, pretende colocar a la empresa en una posición favorable ante la comunidad que le rodea, su clientela, la competencia, dependencias gubernamentales, prensa y asociaciones gremiales o sindicales.

El presente proyecto considera que existen posibilidades de Comunicación Externa atractivas y eficientes. Su aplicación depende en gran medida de la magnitud de la empresa y de su capacidad económica. Sin embargo, cabe precisar que ciertas estrategias señaladas de Comunicación Interna funcionan igualmente como extrategias de Comunicación para públicos externos. Es este el caso de las conferencias, ferias, exposiciones, exhibiciones y el buzón de sugerencias.

Estrategias de Comunicación

Por otra parte, no debe perderse de vista que las relaciones públicas con clientes y proveedores siempre deben recurrir a mensajes de total veracidad informativa sobre todo en relación a costos, cualidades y otras características del producto o servicio de una empresa.

La Publicidad Institucional es un medio sobresaliente para difundir la imagen de la empresa en el exterior a través de medios masivos de comunicación. Actualmente se complementa con otros medios tecnológicos, principalmente de origen computacional. Ejemplo de ello es el sistema Internet a través del cual los públicos externos estrechan su relación con la empresa conociendo los elementos de su Cultura y su Imagen.

La Revista Externa. Una publicación destinada principalmente para públicos externos es necesaria para fortalecer la imagen de empresas de mediana a gran magnitud. Su contenido incluye información sobre las instalaciones, el equipo, la operación y los recursos humanos de la organización, así como también publicidad institucional y en general del medio empresarial.

Sus lectores se constituyen primordialmente por clientes, asociaciones y distribuidores. El objetivo básico de la revista consiste en transmitir una imagen de calidad y eficiencia de la empresa así como un interés en acercarse a sus públicos externos.

Para concluir el apartado de Comunicación Externa es imprescindible reiterar que la difusión de la imagen de la organización hacia el exterior sólo es factible después de plantear adecuadamente sus necesidades de Comunicación Interna y los elementos de su Cultura Corporativa .

4. Motivación

Los procesos motivacionales en una organización deben integrarse en todo proyecto comunicativo pues es una de las variables que condicionan el rendimiento laboral de las personas. La inteligencia, las aptitudes, la experiencia y la práctica individuales influyen en un grado similar al de la motivación en el trabajo.

El origen etimológico de la palabra Motivación indica que proviene de la idea de *movimiento*. Es decir, el concepto sugiere cambio de un estado a otro y por supuesto en forma implícita existe el deseo por lograr ese cambio. No obstante, el sistema de motivación es más complejo que una simple definición ya que existe una gran cantidad de elementos individuales y sociales que se relacionan entre si y otros contradictorios. En general, la motivación guía el comportamiento humano el cual a su vez deriva del esfuerzo de las personas por satisfacer sus necesidades.

Ello implica que la motivación para desarrollar cualquier actividad tiene como fin alcanzar un objetivo que es satisfacer cierta necesidad. En el trabajo, es indispensable que los empleados conozcan la utilidad de su labor y los beneficios que obtendrá por ésta. Ahora bien, ¿cuáles son las necesidades que buscan cubrir los individuos en su vida cotidiana?

De acuerdo a Abraham Maslow las necesidades se clasifican en cinco niveles, dentro de los cuales deben primero satisfacerse los de más bajo nivel para poder satisfacer las de niveles más altos.

Nivel 1. Necesidades fisiológicas: alimentación, sueño, reproducción, vivienda. Una persona que no cubra estas necesidades primarias difícilmente podrá desempeñar sus funciones laborales en forma apropiada.

Estrategias de Comunicación

Nivel 2. Necesidades de seguridad: protección contra el peligro y las privaciones. Desde el punto de vista laboral, la seguridad de contar con un empleo y un ingreso estable o con posibilidad de aumentar, constituyen las necesidades por ser satisfechas.

Nivel 3. Necesidades sociales: deseo de compañía, de ser aceptado por los demás. El deseo de pertenencia inicia en el núcleo familiar y de acuerdo al crecimiento del individuo incluye grupos sociales y de trabajo.

Nivel 4. Necesidades de estima: deseo de ser respetado y apreciado por los demás miembros de los grupos a los cuales pertenece, obteniendo prestigio y reconocimiento. Asimismo, se refiere a la autoestima, al hecho de tener confianza en sí mismo para competir y ser independiente.

Desde el punto de vista organizacional, la admiración por parte de los colaboradores es indispensable para el buen desarrollo de los miembros y es posible propiciarla a través de medios informales de comunicación pero también reforzarla por los medios formales de la empresa. El hecho de no satisfacer las necesidades de este nivel provoca sentimientos de inferioridad y debilidad que pueden reflejarse en desinterés y pasividad.

Nivel 5. Necesidades de autorrealización: deseo de realización personal y desarrollo. Se trata del nivel más alto en la jerarquía y teóricamente requiere ver satisfechas las necesidades anteriores para pretender que el individuo se acepte a sí mismo y a los demás y que perciba la realidad desde una óptica de madurez interior.

Sin embargo, las necesidades no satisfechas sólo las conoce el propio individuo y varían de acuerdo al momento y las circunstancias por lo cual no resulta válido considerar las necesidades humanas en forma lineal ni a nivel grupal para ser satisfechas por medio del trabajo .

Estrategias de Comunicación

Con esta salvedad, la mayoría de los autores especialistas en el tema como Alderfer (12) modifican el modelo de Maslow pero coinciden en esencia con su teoría. Sin embargo, Hertzberg (13) propone además un factor motivacional muy importante pero que con frecuencia es ignorado por los directivos de las empresas.

Se trata del *Contenido* del trabajo mismo ya que sin importar la remuneración, las relaciones interpersonales o las condiciones del empleo, los miembros de una empresa presentan un mayor rendimiento cuando sus actividades requieren responsabilidad, creatividad y desarrollo.

De las anteriores consideraciones, se desprende que la función del experto en comunicación al seguir los lineamientos del presente proyecto, consiste en proponer técnicas para saber escuchar las necesidades de los miembros y dirigir sus esfuerzos de manera programada .

Con la finalidad de conocer los factores motivacionales en una organización es conveniente enfocarse a niveles específicos de la estructura administrativa, pues generalmente los mandos medios buscan satisfacer necesidades diferentes que los altos niveles o las bases.

5. Medios

A manera de recopilación, el presente proyecto de Comunicación Organizacional enlista a continuación los medios que han probado su eficacia al ser aplicados en estrategias de Comunicación Interna y Externa

(12). HUSE, Edgar F. y James Bowditch. El comportamiento humano en la organización, Fondo Educativo Interamericano, México, 1980, p.70

(13). MYERS, Michele Tolela y Gail Myers E. Administración mediante la comunicación, McGraw-Hill , México, 1983, p. 144

Estrategias de Comunicación

en las organizaciones (14):

Medios Orales :

La voz es la expresión más característica del ser humano y los medios orales se valen de ella para transmitir toda clase de información.

Generalmente estos medios permiten la captación clara de los mensajes siempre y cuando se utilicen adecuadamente los conceptos y las voces.

En muchas ocasiones facilitan la retroalimentación a través de preguntas, discusiones, soluciones prácticas o acuerdos. Pueden recurrir a apoyos audiovisuales.

- Diálogos
- Mesas Redondas
- Recepciones
- Visitas
- Coloquios
- Simposios
- Conferencias
- Juntas o reuniones ejecutivas
- Altavoces
- Mensajes de espera en líneas telefónicas

Medios Escritos:

El transmitir ideas, sentimientos y conocimientos a través de la escritura es la forma más perdurable que ha encontrado el hombre para hacerlo.

Estrategias de Comunicación

Requiere de una estructura con el fin de emitir mensajes con claridad, concreción y precisión, pero también el receptor debe tener la habilidad para captar y entender lo escrito. El redactar mensajes escritos en forma correcta implica recurrir a frases sencillas y breves, tomar en cuenta el vocabulario del receptor, siempre ordenar las ideas antes de escribirlas, ejemplificar...

- Circulares
- Boletines
- Instructivos
- Manuales
- Guías
- Cartas
- Tableros
- Pancartas
- Mantas
- Folletos
- Carteles
- Revistas y periódicos institucionales

Medios Audiovisuales:

Los medios audiovisuales resultan atractivos en general pues proporcionan experiencias pasadas o novedosas a través de manifestaciones sensoriales y la estimulación de la imaginación y sin embargo también manifiestan impresiones muy cercanas a la realidad. Sus ventajas principales se relacionan con tres aspectos: con su capacidad para captar la atención del receptor, con los estados de ánimo que producen la música, el manejo de la luz y las imágenes fijas o proyectadas y por último, con la posibilidad de combinar sonidos e

Estrategias de Comunicación

imágenes desde una mínima complejidad y bajo costo hasta un nivel de alta sofisticación.

- Tableros Electrónicos
- Circuitos cerrados de Televisión
- Conciertos
- Música programada
- Música en espera en líneas telefónicas
- Diaporamas
- Cortometrajes
- Videos

Medios Publicitarios:

A través de la publicidad una empresa pretende motivar a los individuos que consumirán sus productos o utilizarán sus servicios. Para ello les ofrece información y les comunica las características de sus bienes o servicios de manera que el público receptor los acepte y el nivel de ventas presente en consecuencia un aumento. La elección del medio y la estrategia publicitaria son el resultado de un programa complejo en el cual se deben de considerar los siguientes elementos: estudio del mercado, estudio del producto o servicio, diseño de campaña, selección de medios, cálculo presupuestal, evaluación de resultados, entre otros.

Particularmente cada uno de los medios publicitarios presenta características definidas e idóneas para un objetivo específico: rapidez, promoción de actitudes por imitación, emisión de mensajes a estratos sociales bien definidos, reducción de costos...

Estrategias de Comunicación

- Radio
- Carteleras Espectaculares
- Prensa
- Televisión
- Cine
- Revistas

Medios de Contacto Material

En los Medios de Contacto Material generalmente participa un gran número de invitados, empleados y colaboradores.

De acuerdo al presupuesto y al propósito del evento, se pueden utilizar materiales de apoyo como los siguientes : audiovisuales, cortometrajes, trípticos, mantas, modelos, maquetas, pizarrones, murales, folletos, comunicados, circulares, carteles, gafetes , adornos festivos y otros.

- Cursos de Capacitación
- Campañas
- Convenciones
- Ferias
- Exposiciones
- Exhibiciones
- Inauguraciones
- Desfiles
- Celebraciones y festividades cívicas

Medios Recreativos:

Los medios recreativos fomentan la integración de los miembros en los grupos de trabajo a través de la práctica de aficiones comunes.

Estrategias de Comunicación

Permiten la convivencia y el entendimiento fuera del ámbito laboral y buscan conseguir con ello un efecto positivo en las relaciones personales de los empleados entre sí y con su empresa .

- Torneos deportivos
- Concursos de expresión artística
- Cruceros
- Peregrinaciones
- Clubes

En el desarrollo del presente proyecto de Comunicación Organizacional se han presentado en forma genérica los principales fundamentos para implementar o fortalecer procesos positivos de comunicación en el trabajo. Su correcta aplicación está garantizada si se parte del estudio de la empresa en la forma sugerida por el proyecto y si además se enriquece con la experiencia y la creatividad del profesional en Comunicación que lo lleve a la práctica.

Conclusiones

La Comunicación Organizacional es un concepto teórico que sólo llevado a la práctica representa ventajas y beneficios a las empresas y sus miembros. No requiere necesariamente grandes inversiones monetarias sino la intención de optimizar las relaciones con quienes forman parte de una organización por medio de esfuerzos firmemente encauzados.

El trabajo empresarial trae consigo ciertos elementos poco favorables para el buen desempeño como la rutina, la tensión, el autoritarismo y la diversidad de criterios, formaciones y personalidades. La Comunicación Organizacional busca detectar y atenuar dichos elementos, así como también pretende ubicar y reforzar los factores positivos de una empresa con el fin de lograr aumentos significativos en la productividad y la satisfacción en el trabajo.

En el desarrollo de la tesina se consideró a la Administración como base de todo proceso comunicativo en una organización. El proyecto planteó que el especialista en comunicación debe primero conocer la forma en la cual se estructura una organización para saber con certeza cuáles estrategias serán factibles de ser utilizadas.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACION
COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Conclusiones

La Auditoría de Comunicación se ha sugerido como una posibilidad para detectar las necesidades de las personas en materia de comunicación ya que se considera que los empleados siempre desean tener acceso a determinada información y por su parte, la empresa requiere que sus empleados conozcan datos y temas específicos sobre ella.

El proyecto contempló también herramientas y estrategias que el especialista puede utilizar de acuerdo a sus habilidades personales y al presupuesto asignado por la empresa.

En general, el estudio de los temas antes mencionados ha permitido arribar a las siguientes conclusiones de la tesina:

Primero, afirmar que todos los miembros de una organización tienen un lugar único y relevante en ella. Las empresas positivas buscan siempre ventajas competitivas, las cuales sólo se logran al guiarse bajo lineamientos de Objetivos Institucionales compartidos. La comunicación permite dar a conocer a todos los empleados, los objetivos que busca alcanzar la empresa en términos económicos, de posicionamiento en el mercado y de productividad entre otros. Asimismo, el que una persona sepa que la labor que desempeña es una aportación importante para alcanzar un objetivo, es en sí un factor motivacional que se refleja finalmente en una mayor participación y empeño en su trabajo. Entonces, un proyecto de Comunicación Organizacional tiene la responsabilidad de proporcionar a todos los miembros la información necesaria para saber que su trabajo es importante.

Conclusiones

Una segunda conclusión se refiere a la relación directa que existe entre actitudes favorables de los empleados en cuanto a productividad, apoyo a la compañía y ahorro de recursos como respuesta al interés que demuestra la empresa por mejorar sus condiciones de trabajo y el contenido de las actividades designadas.

Es decir, la comunicación profunda entre una organización y sus miembros permite conocer las necesidades de los empleados en cuanto a espacio, mobiliario y equipo, intensidad y duración de las jornadas de trabajo y áreas de descanso, por citar algunas. Así, resulta posible resolver deficiencias en la productividad y disminuir la falta de interés en las labores.

Un tercer concepto a manera de conclusión es la necesidad de toda empresa, sin importar su tipo y tamaño, de mantener relaciones con su medio y cuidar que éstas sean siempre armoniosas a fin de alcanzar sus objetivos con el menor número de obstáculos. Las buenas relaciones con los públicos generan en momentos coyunturales buena voluntad, lealtad y solidaridad. Es por ello que la clasificación de los públicos se abordó en el desarrollo de la tesina como uno de los temas principales. Los procedimientos utilizados por las empresas para relacionarse con su medio permiten a la sociedad en general, a los clientes, proveedores y vecinos obtener información seleccionada sobre la organización. Aunque en muchos casos los datos emitidos permiten sólo reforzar su posición o incrementar su impacto publicitario, en otras ocasiones resultan indispensables para mantener la buena imagen de la empresa.

Conclusiones

Una cuarta conclusión se relaciona con la idea de que la Imagen Corporativa de una empresa proyectada de manera involuntaria y sin un programa, es una fuente permanente de problemas pues carece de control.

La personalidad de una organización fundamentada en su Cultura sugiere integrantes plenamente identificados con su empresa por lo cual se da a conocer en su entorno como estable y consolidada: la estima deriva del conocimiento.

En casos extremos, el personal inconforme y escasamente identificado con la organización refleja hacia el exterior un ambiente desordenado y negativo, el cual llega a impedir el ingreso de elementos valiosos o el apoyo de la comunidad. En este sentido, se considera que un proyecto serio de Comunicación organizacional permite integrar a los empleados con su empresa y en consecuencia optimizar sus recursos humanos y su imagen.

La Comunicación Organizacional tiene metas específicas que deben ser visualizadas y se llega así a la quinta conclusión: la comunicación debe crear un medio ambiente adecuado para hacer más factibles los sucesos y comportamientos deseables. Es decir, debe generar un ambiente en el cual los empleados elijan comunicarse y desarrollen sus propias habilidades individuales de comunicación. Asimismo, los programas comunicativos deben ser concretos y medibles pues sólo lo medible se evalúa y se mejora.

Conclusiones

Una última conclusión derivada del papel de la Comunicación Organizacional se enfoca a la conducta de los miembros de una empresa. A todo comportamiento corresponde un sentimiento: del qué hace un empleado y cómo se siente por ello surge un Autoconcepto. Si éste cambia y mejora, su comportamiento mejora proporcionalmente.

A pesar de que se trata de ideas fáciles de comprender, resulta complicado modificar los sentimientos y la conducta de los miembros de una organización sin una base como la que propone la presente tesis : la Comunicación tiene a su alcance los medios para optimizar el autoconcepto de los empleados y lograr encauzar su esfuerzo laboral en beneficio de la organización y sus miembros partiendo del análisis profundo de sus recursos materiales y humanos.

El presente proyecto pretende guiar el papel de los profesionales en la Comunicación con el fin de que elaboren mensajes con forma y contenido acordes a las necesidades reales de las organizaciones.

Bibliografía

- BARTLETT, Alton y Thomas Kayser. Cambio de la conducta organizacional. Ed.Trillas, México, 1980.
- BONILLA, Carlos. La Comunicación: función básica de las Relaciones Públicas. Ed.Trillas, México,1988.
- BROWN, Warren y Dennis Moberg.Teoría de la organización y la Administración .Enfoque integral. Ed.Limusa,México,1983.
- BYARS, Lloyd. Administración de Recursos Humanos. Conceptos y Aplicaciones. Nueva Ed. Interamericana, México, 1983.
- CASARES, David.Planeación de Vida y carrera:vitalidad personal y organizacional, crecimiento personal y desarrollo humano. Ed.Limusa,2a ed.,México,1993.
- DEAL, Terrence y Allan Kennedy .Culturas Corporativas.1a.ed.en México,Ed.Fondo Educativo Interamericano,México,1985.
- DENISON, Daniel. Cultura Corporativa y productividad organizacional. Fondo Editorial Legis, Colombia, 1991.
- DESSLER, Gary. Administración de personal. Prentice Hall Hispanoamericana, 6a ed., México, 1996.
- DUBLIN,Robert. Las relaciones Humanas en la Administración, Cía. Ed. Continental, México, 1982.
- FARIA Mello, Fernando.Desarrollo Organizacional.Enfoque Integral Ed.Limusa, México, 1983.
- FORDYCE, Jack y Raymond Weil. Métodos de Desarrollo Organizacional para ejecutivos. Fondo Educativo Interamericano, México, 1976.
- FLORES DE GORTARI,Sergio y Emiliano Orozco Gutiérrez. Hacia una Comunicación administrativa integral . Ed.Trillas, 2a. ed., México,1990.

Bibliografía

- FRENCH** ,Wendell Bell, Cecil Jr. Ciencia de la conducta para el desarrollo organizacional. Ed.Diana, México, 1979.
- GALBRAITH**, Jay.Planificación de organizaciones. Fondo Educativo Interamericano, Bogotá, Colombia, 1977.
- GOLDBERG**, Gerald M. Comunicación organizacional. Ed.Diana, 4a. reimpresión, México, 1990.
- GOMEZ**, Aquino, J. Recursos Humanos. Su Administración en las Organizaciones. Ediciones Contales y Administrativas, México, 1992.
- HUSE**, Edgar F. y James Bowditch. El comportamiento humano en la organización. Fondo Educativo Interamericano, México, 1980.
- KOLB**, David A. Rubin Irwin y James Mc.Intyre. Psicología de las organizaciones: experiencia. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1977.
- LAWRENCE**,Paul R.Desarrollo de Organizaciones : diagnóstico y acción
Fondo Educativo Interamericano, México, 1973.
- MANUAL DE REDACCION E INVESTIGACION DOCUMENTAL I**.
Sistema de Educación a Distancia, S.E.P., 2a.ed., México,1982.
- MARTINEZ DE VELAZCO**,Alberto y Nonsnik Abraham. Comunicación organizacional práctica. 2a.ed.,Ed. Trillas, México,1988.
- MYERS**, Michele Tolela y Gail Myers. Administración Mediante la Comunicación . Ed. Mc.Graw Hill de México, México,1983.
- NEWTON Margulies** y Anthony P.Raja.Desarrollo Organizacional valores proceso y tecnología. Ed.Diana, México,1974.
- PARKINSON**, Northcote y Nigel Rowe. Comunicate: la fórmula Parkinson para la supervivencia de las empresas. Ed. Diana, México,1981.

Bibliografía

- PAZ, Octavio. Lo Mejor de Octavio Paz.El Fuego de cada Día. Ed. Seix Barral, México, 1989.**
- RAMOS Padilla, Carlos G. La Comunicación.Un punto de vista organizacional . Ed. Trillas, México,1991.**
- ROOBINS,Stephen. Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Ed.Prentice Hall Hispanoamericana, México,1987.**
- ROOBINS, Stephen. Administración. Teoría y Práctica., Ed. Prentice Hall, México,1994.**
- SAINZ DE ROBLES, F.C., Diccionario Español de Sinónimos y Antónimos. Ed. Aguilar, México,1993.**
- TEJADA,Luis. Gestión de la imagen corporativa.Ed.Norma, Colombia,1987.**
- WERTHER Jr. William B-Davis Keith.Administración de personal y Recursos Humanos. 3a ed., McGraw Hill Interamericana, México,1991.**
- WILLIAMS, Clifton y Martha Calás de Birriel.Conducta Organizacional. Ed.Iberoamérica,México,1984.**