

21
2es.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES ACATLAN**

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN
LAS EMPRESAS DE COMUNICACIÓN.
“EL CASO DE EIKON S.C.”**

MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL QUE
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

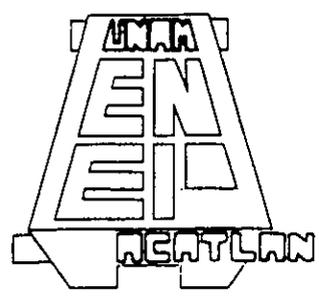
**LICENCIADO EN PERIODISMO Y
COMUNICACIÓN COLECTIVA**

presenta

ARACELI GONZÁLEZ MARTÍNEZ

asesor de memoria

RAFAEL SERRANO PARTIDA



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

263112.



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.

AGRADECIMIENTOS

**Agradezco infinitamente a mi asesor,
jefe y amigo Rafael Serrano Partida por la
realización de este trabajo.**

**A todos los colaboradores y amigos
de la empresa, y por supuesto
a EIKON S. C. por darme todas
las oportunidades del mundo.**

**Ramón Ojeda: te considero
como una de las personas más
importantes en estos últimos años.**

A mis padres por su comprensión y paciente espera.

Y finalmente a

**Araceli González Martínez por haber concluido una parte
del largo camino.**

GRACIAS

INDICE

PLANTEAMIENTO	4
I. CONTEXTUALIZACION	7
A. Orígenes de EIKON S. C.	7
B. Funciones y servicios.	8
1. Áreas de servicios.	10
2. Cambios en las actividades.	12
C. Filosofía de la empresa.	14
D. Estructura: recursos materiales y humanos.	18
E. Estructura organizativa.	19
II. PROBLEMAS DE TRABAJO	23
A. Conceptualización .	23
B. Diagnóstico.	23
C. La comunicación en las organizaciones.	27
D. Funciones de la comunicación en las organizaciones	30
1. La comunicación organizacional.	32
2. Comunicación y cultura organizacional.	35
3. Elementos de la cultura organizacional.	37
E. Administración y cultura organizacional.	40
F. Organización, comunicación y públicos.	40
III. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL	45
A. El papel de la administración.	46
1. Fundamentos de la administración.	48
2. La administración empresarial.	51
B. Administración y organización.	54
C. Empresa y organización.	55

1. Elementos de la empresa.	59
2. La empresa y los factores productivos.	60
IV. ORGANIZACIONES Y CONTROL	63
A. Formas de poder en las organizaciones.	64
B. La política organizativa.	66
C. Las fuentes de poder en las organizaciones.	67
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	72
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	79

PLANTEAMIENTO

A lo largo de los cinco años que he participado en la empresa **EIKON S.C.** mi actividad se ha centrado en el área administrativa en la que he desarrollado múltiples actividades, desde las relacionadas con los procesos de comunicación interna y externa hasta las concernientes al control y manejo de los recursos que la empresa requiere para su funcionamiento eficaz.

En este periodo he podido observar que la complejidad que adquiere una organización no está en función directa de su tamaño, si bien es cierto que las grandes corporaciones se enfrentan a una serie de problemas cuya solución requiere del concurso de una gran variedad de elementos, físicos y humanos; las empresas pequeñas no están exentas de presentar los mismos problemas en la proporción correspondiente y requieren igualmente de la participación organizada de los elementos humanos que en ella actúan.

El presente trabajo pretende señalar que la coordinación de actividades en una empresa es el factor fundamental para su funcionamiento apropiado en relación directa con los objetivos que se pretenden alcanzar, pero al mismo tiempo y, tal vez en el mismo nivel de importancia, la empresa requiere cada vez más de una coordinación que tenga como base la comunicación, el flujo de información interno que permita a cada uno de los miembros de la organización conocer con detalle cada uno de los objetivos y las formas a través de las cuales habrán de alcanzarse para que la empresa se mantenga y pueda subsistir en un medio cada vez más competitivo, complejo y cambiante.

Mi participación en la empresa **EIKON** se dio en función de mi perfil profesional, dado que los conocimientos en el área de la comunicación me permiten evaluar la importancia que ésta tiene al interior de las organizaciones; no podemos, evidentemente, reducir la comunicación a la distribución informativa, al análisis de los efectos de los medios o a la producción en las diversas áreas en las que esta se manifiesta, como en radio, televisión o impresos, por ejemplo. La comunicación es una actividad profesional que cada vez adquiere mayor importancia, no porque antes no la hubiese tenido, sino porque parece que se ha “descubierto” últimamente que sus alcances van más allá de lo que tradicionalmente se pensaba. Existe la idea generalizada de que la comunicación implica al ámbito exclusivo de los medios, ya que siempre se le

relaciona con ellos. Sin embargo, la comunicación tiene una importancia capital en otras áreas en las que constituye un factor decisivo.

Particularmente el área a la que nos referimos es la de las organizaciones, mismas que suponen un complejo de actividades diversas, desde las predominantemente lucrativas, hasta las de asistencia social.

Bajo el concepto de organización englobamos todas las formas de actividad coordinada que presentan la forma de empresas, tanto públicas como privadas cuya existencia depende en gran medida de la capacidad organizativa que desarrollen en su interior.

Lo anterior significa que cualquier actividad de tipo empresarial requiere no sólo de la participación de los elementos que la conforman, esto es, recursos materiales y humanos que habrán de administrarse de manera adecuada para que la empresa funcione, sino que además es necesario el desarrollo de canales de comunicación interna que permitan dicha coordinación, en la medida en que dicha comunicación es la garantía de que ésta se logre y, por tanto, la empresa se mantenga en condiciones apropiadas, no sólo en términos de su funcionamiento típico, sino en condiciones distintas dadas por el ambiente: contracción o expansión de los mercados, surgimiento de la competencia, desarrollo de nuevas tecnologías, capacitación de los recursos humanos, entre otros varios que van a influir decisivamente en la estructura de las actividades empresariales.

En este sentido mi colaboración en **EIKON** me ha permitido darme cuenta de los diversos problemas que la empresa ha enfrentado a lo largo de su existencia y las diversas soluciones que se han dado para enfrentarlos y, como señalaba al principio, es la comunicación organizacional la que ha actuado como uno de los elementos centrales en la solución de la problemática interna de la empresa. Al mismo tiempo he desarrollado habilidades administrativas que me posibilitan todavía más a comprender la importancia del control de los recursos y su justa distribución, como parte importante del funcionamiento de las organizaciones.

Es justamente en la comunicación organizacional en la que confluyen diversas disciplinas que contribuyen a clarificar y plantear posibles soluciones a

problemas que resultan muy complejos y cuya salida no se logra a través de una visión parcial o restringida, sino una de carácter multidisciplinario pues los propios problemas son complejos y multifacéticos. Es por ello que la comunicación organizacional, tanto a nivel teórico como práctico, es la que aporta elementos de gran ayuda para comprender mejor el funcionamiento de las organizaciones.

El presente trabajo señala los elementos que constituyen la comunicación organizacional, aplicados a la comprensión del funcionamiento de una empresa de comunicación resaltando los problemas más frecuentes que se han presentado y las estrategias de solución que se han dado y que podrían mejorar la actividad y mantenimiento de **EIKON**.

En la parte final de esta memoria se incluyen algunas propuestas que, apoyadas en los elementos teóricos precedentes, permiten comprender de manera más clara el funcionamiento institucional de **EIKON**. Asimismo se incluyen anexos que contienen información curricular sobre **EIKON**, las actividades que ha desarrollado, los programas de comunicación y capacitación que ha diseñado y aplicado de 1990-1992 y un anexo que contiene información sobre cursos de capacitación del periodo 1993-1996, además de la bibliografía consultada para el desarrollo de la parte teórica y los documentos de **EIKON** que proporcionan la información directa sobre la estructura de sus funciones.

I. CONTEXTUALIZACION

A. Orígenes de Eikon S. C.

Eikon S. C. surge en 1990, específicamente el 18 de mayo como resultado de la iniciativa de profesionales en el campo de la comunicación; se constituye según lo asienta la escritura 12631 con la fecha anteriormente señalada y ante notario público, el Lic. Enrique Almanza Pedraza.

En la cláusula tercera del Acta Constitutiva antes señalada, se establece el objeto de la sociedad: “Servicios profesionales de capacitación, comunicación aplicada, estudios de mercadotecnia, sondeos de opinión, elaboración de audiovisuales e impresos”.

El día 26 de septiembre del mismo año y ante el mismo notario, se protocoliza el acta de la asamblea ordinaria en un primer testimonio con la escritura 14614, en donde se hace constar la renuncia del administrador único y el nombramiento del nuevo administrador único de la empresa o sociedad en favor del Sr. Rafael Serrano Partida.

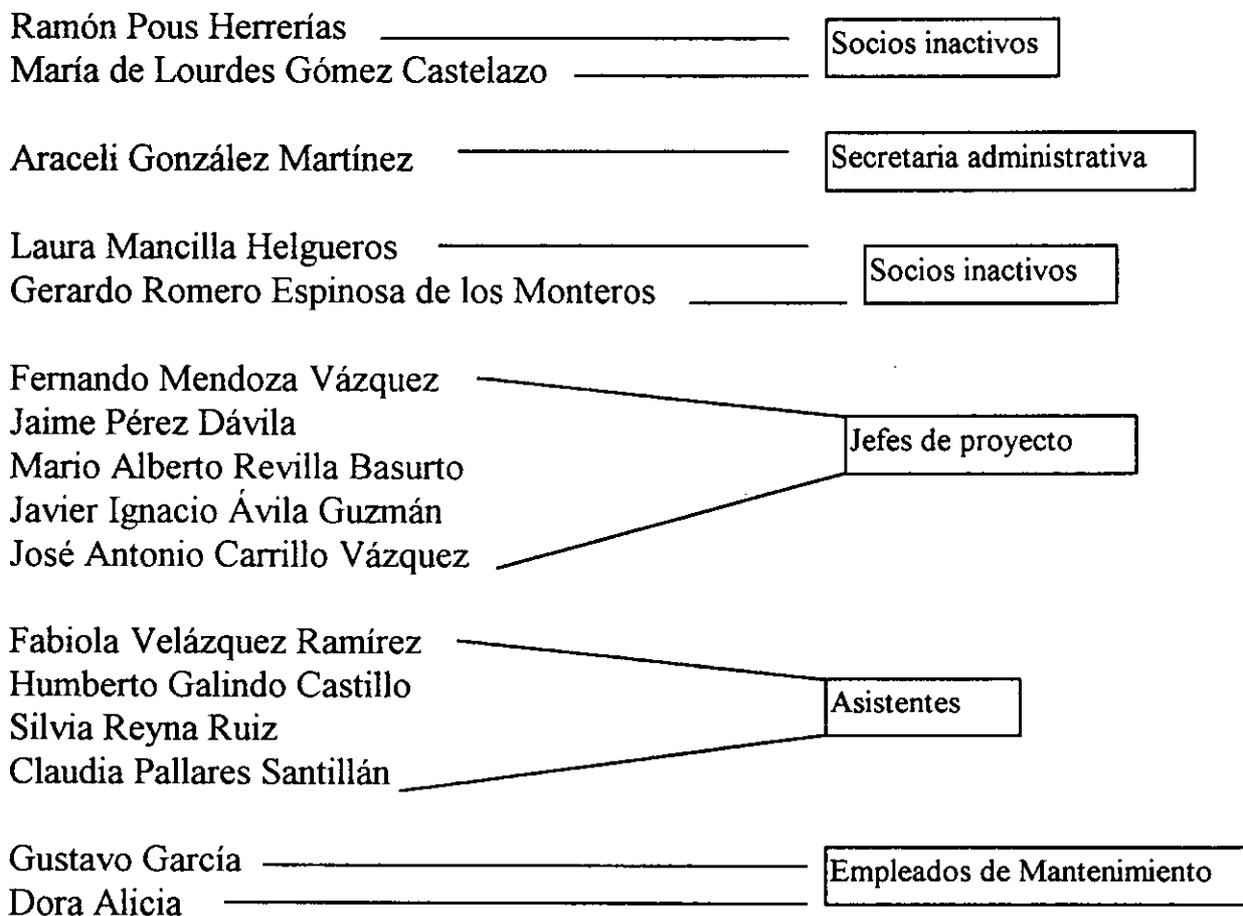
En 1992 **EIKON** modifica su objeto social que será de aquí en adelante “prestar servicios de capacitación a nivel profesional, asesoría, coordinación, dirección, diseño e impartición de cursos, talleres, seminarios, comunicación aplicada, estudios de mercado, sondeos de opinión, producción de videos, audiovisuales, documentales de cine, programas radiales y multimedia, entre otros”.

La expansión de actividades incluye también el desarrollo organizacional que consiste en el diagnóstico y diseño de estrategias e implementación de las mismas, además de la auditoría y planeación de acciones comunicativas como la edición de publicaciones periódicas - revistas, distribución de productos de comunicación, como quedó establecido en el acta que modifica el objeto social.

En el momento actual algunas de las actividades antes mencionadas han dejado de efectuarse. Más adelante, en los anexos, podrán verse con detalle las

modificaciones que ha experimentado **EIKON** a partir del inicio de su operación.

En el momento presente **EIKON** cuenta con la participación de Rafael Serrano Partida como Director General y Administrador Único, además de un grupo de colaboradores que señalamos a continuación:



A fines del año pasado, 1996, se amplió el capital y se integró como socio Fernando Mendoza Vázquez en sustitución de Laura Mancilla.

B. Funciones y Servicios.

Como hemos señalado anteriormente, **EIKON** se define como una empresa especializada en la Capacitación y la Comunicación Aplicada. En este sentido podemos ubicarla como una empresa perteneciente al sector de los

servicios y vinculada con el sector industrial dado que ofrece servicios de capacitación en diversos niveles, en tanto que todas las empresas, públicas como privadas, productoras de mercancías o de servicios requieren de la asesoría en los aspectos administrativos, de control y comunicación.

Los servicios que **EIKON** ofrece son especializados en el rubro de la capacitación, tanto interna como al exterior con el público al que pretende atender la empresa.

En **EIKON** los servicios de capacitación y comunicación parten de una perspectiva interdisciplinaria en función de que, si bien es importante lograr un alto grado de especialización en la actividad que se desempeña, es fundamental que dicha especialización contemple diversos enfoques que, lejos de disolver las habilidades o alcances, enriquece el trabajo al comprender los problemas a los que las empresas e instituciones enfrentan como multifactoriales:

“Somos una agencia de comunicación preparada para entender integralmente la comunicación de su empresa, abordando su particularidad en forma interdisciplinaria, mediante una variedad de técnicas”¹

En este sentido **EIKON** ofrece servicios de asesoría a las empresas en diversas áreas, tratando de atender las necesidades prioritarias en materia de comunicación relacionadas con dificultades de acercamiento entre el discurso de la empresa y sus diferentes niveles de público.

En este punto es necesario subrayar la importancia de la comunicación en los procesos productivos dado que sólo es posible lograr los objetivos de una empresa cuando los miembros de ella conocen las necesidades y prioridades de la misma a través del contacto, la información y la retroalimentación entre los miembros. Las definiciones, los conceptos y la claridad de los mismos en los procesos de comunicación interna, por ejemplo, afectan significativamente el rendimiento y la propia producción. Es por esta razón que **EIKON** posibilita el desarrollo de estrategias de comunicación aplicada estudiando, diseñando y

¹ Folleto de presentación de **EIKON S. C.**

utilizando los recursos de comunicación interna para que la empresa se presente ante su entorno, esto es, clientes, proveedores, usuarios, agencias gubernamentales y el público en general dando una imagen apropiada que facilita el acercamiento y que además, cuando se proporcione el servicio este cumpla con los requerimientos y expectativas de quienes lo soliciten.

De acuerdo a lo anterior, **EIKON** proporciona a las empresas recursos de comunicación que son fundamentales para que estas puedan desarrollar una relación más efectiva con los públicos dado que la propia complejidad en la que se ven envueltas las empresas impide, no pocas veces, perder de vista los alcances o las limitantes que los procesos productivos tienen en condiciones distintas a las que hubieronse enfrentado a lo largo de mucho tiempo. Ello supone que los empresarios no necesariamente son expertos en diversas áreas puesto que su papel, en principio, puede ser básicamente en la inversión o manejo de los recursos. Sin embargo, la expansión o contracción del mercado, el incremento de las inversiones, la respuesta del público, las condiciones del entorno, entre otras más situaciones, pueden colocar al empresario en una situación difícilmente manejable dado que rebasan su capacidad de comprensión y por tanto de aplicación de las estrategias apropiadas para hacer frente a nuevas condiciones.

Con referencia a la capacitación, **EIKON** ha elaborado estrategias para el desarrollo, integración y consolidación de las empresas a través del diseño de planes y programas que permitan la habilitación y la adquisición de destrezas específicas a los miembros de una organización. Tales habilidades o destrezas tienen como objetivo capacitar al personal de una empresa, en sus diferentes niveles, para enfrentar los problemas o nuevas situaciones y que dicha capacitación les permita adaptarse al medio y darle así continuidad a la dinámica institucional o bien incrementar sus posibilidades productivas.

1. Areas de Servicios.

EIKON ha desarrollado programas de comunicación y capacitación en las siguientes áreas.

1) Capacitación. En ésta área se pretende lograr:

a) Capacitar al personal en habilidades y destrezas para el desarrollo de actividades institucionales y de tipo organizacional.

b) Integrar a los miembros de una institución en torno a los objetivos, metas y filosofía de la organización.

c) Crear y reforzar una cultura organizacional de alta productividad y creatividad.

2) Asesorías. En los campos de la comunicación organizacional se desarrollan programas de planeación de acciones comunicativas, diseño de unidades de comunicación social, publicidad, relaciones públicas e investigación de mercados y se ofrece orientación e información para la aplicación de cada uno de estos recursos.

3) Relaciones públicas. En esta área se apoya en la organización de eventos, conferencias, convenciones, presentaciones y fiestas corporativas y los elementos que de ello se desprenden como modelos, edecanes, hostess, traductores, intérpretes, secretarias en español y bilingües y redactores de textos.

4) Producción. En este campo se elaboran diversos productos comunicativos: impresos, audiovisuales y similares para apoyar las estrategias y acciones de las empresas.

5) Investigación de mercados. Se ofrece información mercadológica ya que se cuenta con fuentes directas y se dispone de paquetes especiales de información. Los servicios de investigación de mercado giran en torno a los consumidores, los productores, al análisis del mercado y la publicidad.

A lo anterior podríamos agregar que se realizan estudios socioeconómicos, de investigación de crédito y selección de personal.

En principio se ofrecían programas de desarrollo empresarial en cinco aspectos:

- a) Programa de desarrollo gerencial.
- b) Programa de desarrollo e integración de mandos intermedios.
- c) Programa de desarrollo de habilidades y destrezas específicas.
- d) Programa de desarrollo secretarial y mandos operativos.
- e) Programa de formación familiar para esposas de ejecutivos.

Tales programas sufrieron cambios y la atención se ha concentrado últimamente en lo referente a la investigación y capacitación. En la parte correspondiente a los anexos se pueden ver en mayor detalle los contenidos de los programas iniciales y algunos de los cambios que se han producido en ellos.

2. Cambios en las actividades.

Originalmente **EIKON** se había propuesto abarcar una serie de actividades derivadas de sus posibilidades, al menos a nivel potencial, en materia de comunicación y capacitación; en lo referente a comunicación se incluía lo siguiente:

1. Sondeos de opinión
2. Producción de videos
3. Producción de audiovisuales
4. Producción de documentales
5. Producción de programas radiales
6. Producción de cine
7. Multimedia
8. Edición de revistas

Este rubro estaba integrado por productos comunicacionales en lo que se entendía como Comunicación Aplicada.

En lo referente a la capacitación se ofrecían servicios de:

1. Impartición de cursos
2. Seminarios
3. Talleres vivenciales
4. Asesoría

5. Capacitación en diversos niveles (mandos directivos e intermedios)
6. Estrategias de integración de mandos intermedios

Sin bien los objetivos de la empresa señalaban en dirección al desarrollo de tales servicios en función del mercado, las exigencias del mismo rebasaron las posibilidades reales de **EIKON** y comenzaron a representar obstáculos para su propio desenvolvimiento de la empresa, por lo cual se hicieron las modificaciones necesarias y se concentró la actividad en las áreas de mayores posibilidades inmediatas.

En términos de imagen al exterior una compañía o empresa debe proyectar no sólo disposición de proporcionar el servicio que ofrece, sino capacidad efectiva de responder a las necesidades del mercado ya que, de no ser así, no sólo dejan de cubrirse las necesidades de los clientes, sino que la empresa se comienza a percibir en el medio como incapaz de responder al compromiso y carente de seriedad, aún cuando la empresa posea los elementos para proporcionar los servicios que promueve.

Consideremos, y ello es muy importante, que las reacciones de los individuos, generalmente, se basan en lo subjetivo, en lo emocional, es decir, en la percepción individual que no necesariamente va a corresponder a las características o particularidades de los objetos, los individuos o las situaciones. Es por ello que las empresas deben cuidar su imagen al exterior para tener un contacto más efectivo con el público y lograr una relación que favorezca las actividades de intercambio tanto productivo como comunicacional.

En este sentido, las empresas tienen en la imagen un recurso fundamental para establecer una relación consistente con el mercado, sobre todo porque es muy frecuente que prevalezca la percepción del cliente a partir de lo que él considera desde su propia óptica y función de sus propias concepciones o criterios al margen de lo que realmente es. Ello pone en una situación de extrema fragilidad a las empresas cuando se llegan a producir fricciones, por muy leves que estas sean, o bien sentimientos de falta de atención cuando se llega a descuidar la relación o se llega a tener una experiencia desagradable con el servicio o con la forma en que este se ha prestado.

En función de lo anterior, se han producido una serie de cambios importantes en **EIKON** que, en cierta medida han respondido a las cuestiones arriba planteadas, pero al mismo tiempo son resultado del propio proceso de adaptación y especialización de la empresa, además de la experiencia lograda en relación a la propia percepción que se tiene al interior de las capacidades y posibilidades reales.

Ello ha significado para **EIKON** un incremento en la especialización en un área específica y también, por lo mismo, una afinación en la producción, esto es, un incremento significativo en lo cualitativo aún cuando se han realizado las actividades que inicialmente se pretendían abarcar.

Esta reducción de actividades implicó la desaparición de algunos productos comunicacionales, fundamentalmente los relacionados con el área multimedia y algunos otros de capacitación, en relación a la respuesta del mercado. Ello ha hecho que **EIKON** reduzca sus actividades y centre su atención en el desarrollo del área de capacitación y sobre todo en la de investigación; ésta última que se ha convertido en el principal producto de la empresa, además de que se han ampliado, cuantitativa y cualitativamente sus posibilidades en la prestación de servicios de capacitación y asesoría.

C. Filosofía de la empresa.

La filosofía de una empresa se entiende como la razón de ser de su actividad, la misión y las metas que se ha propuesto alcanzar y que constituye una guía de sus acciones al interior y al exterior.

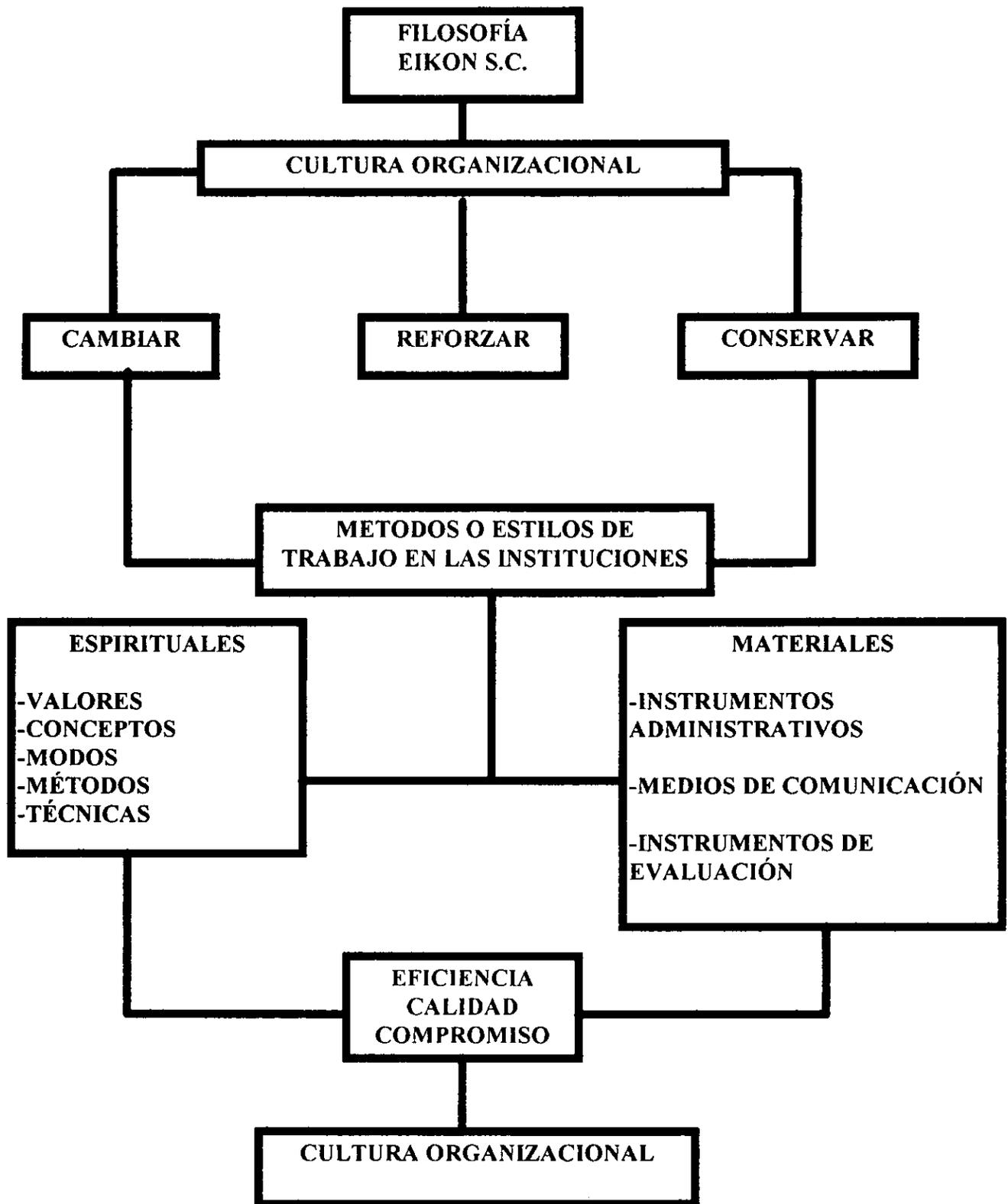
En términos generales la filosofía de **EIKON** pretende lograr una eficiencia que permita sobresalir en el campo que le compete: la comunicación organizacional y la capacitación institucional a través del apoyo de un equipo de investigadores, comunicólogos y capacitadores con una serie de habilidades teórico - prácticas desarrolladas en función de su experiencia académica y su trayectoria en el terreno de la comunicación aplicada.

Por tal razón las potencialidades de la empresa descansan tanto en la experiencia de sus miembros, como en la integración de un equipo de trabajo

de carácter interdisciplinario que se ha propuesto especializarse en el área de la investigación y al mismo tiempo, afinar sus habilidades en el terreno de la capacitación empresarial.

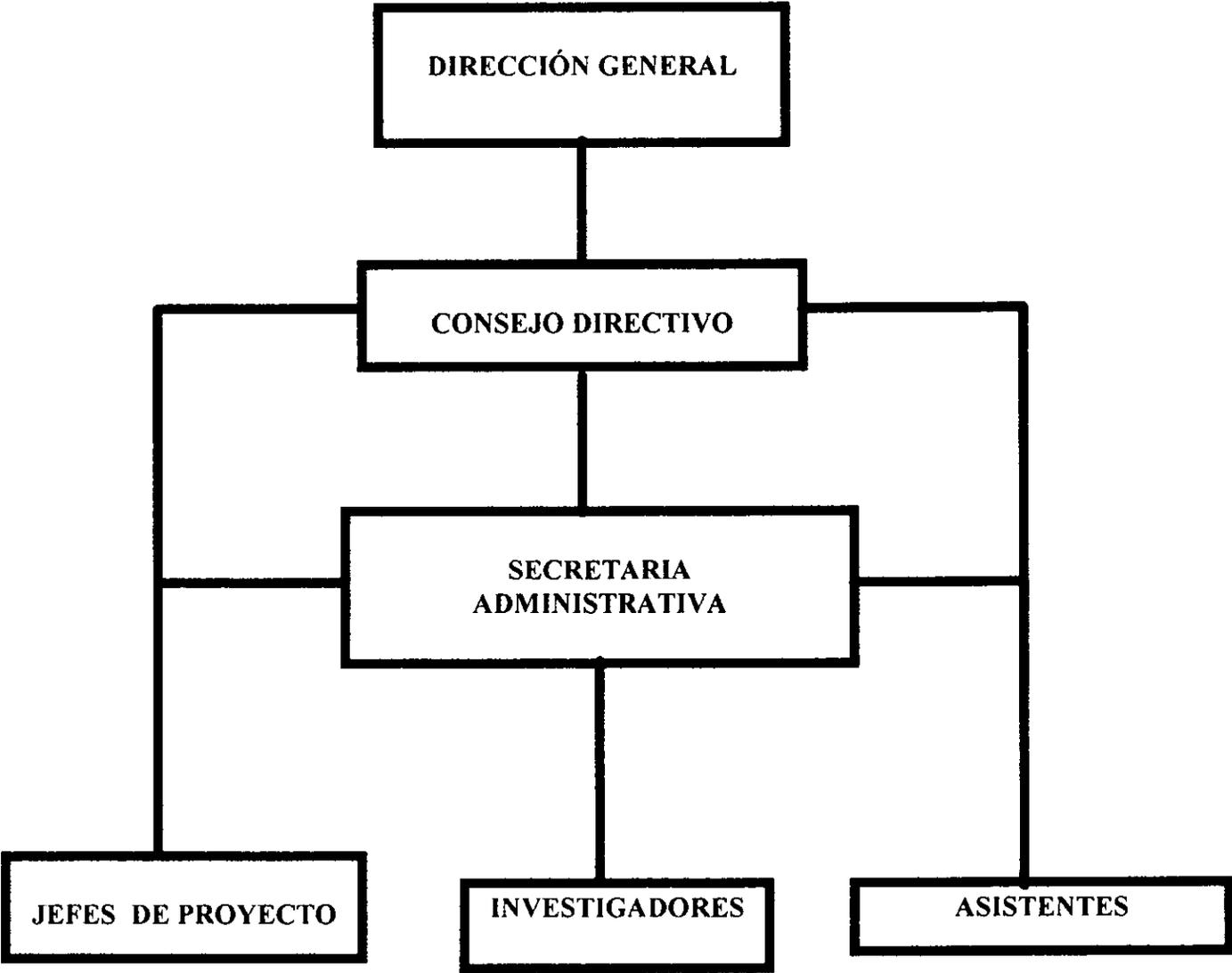
En función de ello se entiende que las empresas enfrentan un gran número de problemas derivados del flujo comunicacional al interior, de la imagen de la empresa y de la propia capacitación del personal que permite, cuando se implementa, aumentar las posibilidades productivas.

Se entiende entonces que las empresas no sólo han de invertir en recursos de capital para incrementar sus utilidades dado que no exclusivamente en ese terreno es donde se producen los beneficios económicos, sino, fundamentalmente, en el capital humano ya que es ahí donde puede obtenerse una gran utilidad no únicamente en términos económicos, sino organizacionales, en referencia a la integración empresarial que garantiza la permanencia y continuidad de las instituciones, productivas y de servicios. Considerando la importancia de la filosofía de la empresa, a continuación presentamos un esquema que muestra los elementos que intervienen en este elemento guía de la actividad organizacional:



Estructura de Eikon S. C.

ORGANIGRAMA



D. Estructura: recursos materiales y humanos.

La actividad empresarial, o de cualquier otra organización es posible, en principio, con base en los recursos materiales y humanos que son los elementos con los que se dispone para la elaboración de productos o prestación de servicios. Es fundamental, en este sentido, contar con los recursos apropiados en dos aspectos:

- 1) En términos de cantidad, esto es, el número de elementos materiales y humanos que permitan obtener los resultados que se esperan.
- 2) A nivel cualitativo, tales recursos deben estar en condiciones que permitan alcanzar los objetivos en función de pertinencia, actualización, o capacitación del personal.

En **EIKON** se cuenta con recursos materiales consistentes en:

a) Local / Instalaciones

b) Mobiliario

- estantes
- archivos
- escritorios
- libreros

c) Material de trabajo

- retroproyectores
- proyectores de diapositivas
- grabadoras
- máquinas de escribir
- rotafolios
- computadoras
- impresoras
- fax
- líneas telefónicas

d) Material de apoyo

- recursos bibliográficos
- recursos hemerográficos
- documentación

- e) Material - disquetes
- de - toner
- mantenimiento - papel

Con referencia a los recursos humanos se cuenta con un equipo de profesionales de la comunicación con diversos grados, maestría y doctorado, así como asistentes de extracción universitaria que conforman un grupo reducido pero que satisface las necesidades de la empresa. En el apartado sobre la estructura de **EIKON** se detalla el cuerpo de colaboradores.

E. Estructura organizativa

En **EIKON** encontramos una estructura conformada por los siguientes elementos:

1. Coordinador / Director general y Administrador
2. Socios
3. Secretaria Administrativa
4. Directores / Jefes de proyecto
5. Asistentes de Directores / Jefes de proyecto
6. Investigadores
7. Empleados

A continuación definiremos las funciones de cada elemento:

1. Coordinador / Director general y Administrador.

Sus funciones son diversas e incluyen la definición de las políticas generales de la empresa, sus relaciones con el personal y con el medio externo al que dirige su atención y define como mercado potencial. Además de ello funge como coordinador de las actividades generales de la empresa y es representante de la misma; su papel en la estructura jerárquica lo coloca como la máxima autoridad, misma que está dada por su perfil académico, su experiencia teórico - práctica en el terreno de la comunicación aplicada y a nivel docente y, finalmente, por su carácter de socio fundador, lo cual le

confiere la legitimidad necesaria para fungir como cabeza de la organización, al margen de su papel como mero aportador de capital.

2. Socios.

Constituyen parte substancial de la dirección general dado que en la empresa participan en la definición de las políticas y la regulación de las acciones y estrategias, además de la definición de proyectos nuevos como resultado de su experiencia en el campo profesional en que se desenvuelven. Por otro lado, por su carácter de socios participan en la toma de decisiones que afectan la dinámica de la institución o las relaciones con el mercado. Su papel es fundamental en la planeación general y en los medios para la distribución de los recursos materiales y humanos en los proyectos de la empresa y en las áreas que la conforman.

Otra de las funciones de los socios es el establecimiento de convenios y contratos con los clientes, además de la formalización de tales contrataciones que incluyen las del personal que habrá de integrarse a la organización, estableciendo las condiciones laborales con el personal interno y las condiciones de pago y tiempo a los proveedores.

También seleccionan y realizan adquisiciones de equipos y materiales indispensables para la empresa en general y para las áreas específicas, de acuerdo a las necesidades generales de mantenimiento y las que surgen a partir de nuevos proyectos.

Finalmente también participan en el diagnóstico de la empresa, alcances, logros y estrategias y en el seguimiento de proyectos y cartera de clientes.

3. Secretaria administrativa.

Sus actividades son múltiples ya que incluyen los siguientes aspectos: manejo de las cuentas bancarias, lo que implica una forma de supervisión de los estados financieros o los compromisos económicos adquiridos por la empresa, además del manejo de los recursos a nombre de la dirección; la facturación y los pagos, lo cual se relaciona directamente con el manejo de los recursos monetarios que incluye el control de los saldos, los depósitos en

efectivo y en documentos, los cheques que recibe la empresa como pago, la apertura de cuentas y la solicitud de chequeras. Todas estas actividades son de vital importancia ya que dicho control sobre los recursos permite que la empresa pueda cumplir con los compromisos contraídos con el personal y con los clientes, además de evitar sobregiros que merman las utilidades de la empresa.

Como resultado de lo anterior, la secretaria administrativa también realiza pagos a clientes y al personal; elabora la nómina, paga los servicios que solicita la empresa y la adquisición de materiales, que incluye compra de equipos, papelería y artículos de oficina y servicios como luz, agua, predial y gastos diversos.

Otra de sus actividades es la participación en eventos coordinándolos a través de la búsqueda de locales, selección de horarios y los menús, así como la coordinación de juntas de los miembros, supervisando, además, las actividades que de ello se deriven, así como la supervisión de costos y presupuestos.

Su papel es importante en relación a la coordinación del director en tanto su asistente al llevarle una agenda y planear sus actividades así como estableciendo y fijando citas con clientes, proveedores y representantes de otras instituciones y empresas.

Finalmente, en el área de control de los recursos y su supervisión, retiene los impuestos de cada uno de los investigadores y mantiene contacto con el contador que asiste a la empresa para la revisión conjunta de los estados financieros, la situación fiscal y los problemas derivados de los pagos que se reciben en la empresa a través de cheques de remesa. Ello le confiere, por tanto, la categoría de representante de la empresa dadas sus funciones que resultan claves para la coordinación general.

4. Directores / Jefes de proyecto.

Sus funciones consisten en la elaboración e implementación de proyectos de investigación o desarrollo de los múltiples servicios de comunicación aplicada de la empresa diseñando estrategias y metodologías en

función del área en que trabajan, lo cual implica división de funciones y al mismo tiempo trabajo interdisciplinario.

5. Asistentes.

Son el apoyo de los jefes de proyecto y su función es capturar la información para que ésta esté disponible en el momento que se requiera por los primeros.

6. Investigadores.

Su actividad consiste en el acopio informativo, su procesamiento y aplicación en el área específica en la que se desempeñan, acorde a su especialidad, lo que constituye un aspecto fundamental para la especialización y actualización de la empresa

7. Empleados.

Sus actividades son de carácter instrumental en el sentido de facilitar elementos materiales y de servicio para la empresa a través de funciones de transporte, adquisiciones y mensajería.

II. PROBLEMAS DE TRABAJO

A. Conceptualización

Todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, se enfrentan a situaciones problemáticas dadas por factores múltiples entre los cuales podemos señalar los de tipo económico - administrativo, de coordinación, de carácter político o bien de índole cultural. Cada uno de ellos tendrá un peso determinado en función del propio desenvolvimiento e historia de la empresa, además de las condiciones en las que opera. Por esta razón no podemos atribuirle a ningún factor en especial la responsabilidad exclusiva ya que cada uno de ellos puede incrementar o disminuir su incidencia en función de la propia dinámica del entorno.

En el caso de **EIKON** pretendemos señalar los problemas más característicos tratando de explicar, acorde a los supuestos teóricos de los cuales habremos de partir, su origen y, por tanto, desde este enfoque, sugerir su posible solución.

Consideramos pertinente partir de las propuestas acerca de la cultura organizacional que hace Horacio Andrade² para explicar la problemática interna de una organización, en este caso **EIKON**. Pretendemos con ello elaborar un diagnóstico general de la organización para señalar los elementos más significativos que determinan los alcances y las limitaciones de la empresa en cuestión.

B. Diagnóstico

El autor arriba mencionado señala las distintas áreas de las manifestaciones de los valores y creencias (la cultura organizacional) estas son:

a) Conceptual - simbólicas. Estas incluyen la filosofía organizacional, es decir, la misión de la empresa, sus estrategias básicas, sus objetivos, prioridades y programas, así como su aparato simbólico y su mitología.

² Andrade, H. at. Pos. Collado Fernández. La comunicación en las organizaciones p. 13

b) Conductuales. Están conformadas por el lenguaje, el comportamiento no verbalizado, los rituales y las diversas formas de interacción que se van a dar al interior de la organización.

c) Estructurales. Están integradas por las políticas y los procedimientos, las normas y los reglamentos, los niveles jerárquicos y las formas de ejercicio del poder, el liderazgo formal y el informal que rigen la organización.

d) Materiales. Estos son los recursos tecnológicos, las instalaciones, el equipo, mobiliario y demás medios con los que cuenta la organización.

Así pues, a nuestro juicio, en el primer aspecto, conceptual-simbólico los miembros de **EIKON** comparten en mayor o menor medida los valores fundamentales de la organización, sobre todo a partir del desarrollo de las habilidades en el área de investigación que últimamente se han afinado y que han fortalecido la imagen de la empresa en el mercado.

Indudablemente esto se ha logrado, al menos en parte, gracias al perfil de los miembros dado que aún en los niveles inferiores se trata de personas con estudios universitarios del área social o afines. Ello representa posibilidades de compartir elementos comunes; ello no significa que deba tenerse un nivel académico similar, sino que el contacto con el ambiente universitario implica intercambiar inquietudes muy semejantes en el plano de lo general, lo cual favorece la comunicación e interacción, ya que estamos hablando de un campo común de experiencia.

Por otra parte, el desarrollo de habilidades específicas de los miembros en el terreno de la investigación en comunicación y capacitación tiende a afianzar la identidad de grupo en tanto que se comparten expectativas en cuanto a resultados concretos y los aspectos de carácter simbólico que de ello derivan relacionados con el prestigio y la trayectoria de la empresa en el medio en que desarrolla su actividad.

En el terreno de lo conductual encontramos una situación “binómica” pues si bien es cierto que como en el aspecto filosófico el perfil de los miembros deviene en un lenguaje común que permite, aún en el ámbito de la comunicación no verbal un determinado nivel de comprensión alto, al mismo

tiempo percibimos que la interacción, sobre todo extralaboral está segmentada. Ello es natural en tanto que fuera del ámbito de trabajo los intereses se dispersan y se concentran en otras expectativas, sin embargo, tal segmentación llega a afectar, por cuestiones emotivas, evidentemente, el desempeño o la interacción al interior, sobre todo cuando la subjetividad se traslada a las actividades laborales y la percepción particular altera las relaciones. Además al interior, y en la interacción laboral, tal segmentación se produce por condiciones de status o niveles académicos, lo cual es inevitable y no resulta problemático cuando ello no afecta substancialmente la dinámica laboral, pero es uno de los puntos débiles de las organizaciones cuando se pierden de vista los objetivos fundamentales de la empresa, al margen de los intereses o características particulares de los miembros.

Por otra parte, los rituales están en algunos casos marcados por una cuestión sexual que revela, en cierto sentido, actitudes arraigadas en la propia cultura que, inconsciente o no, manifiestan tendencias a manifestar superioridad y menosprecio a la condición del otro en tanto pertenezca al sexo opuesto. Recordemos que ello no es otra cosa que la manifestación de lo subjetivo, la carga cultural y el refuerzo de la tradición, sobre todo cuando no estamos acostumbrados a ubicar a las mujeres en puestos directivos o centros de decisión, lo cual puede verse disminuido en niveles educativos más altos o con formación académica en el área de las “profesiones liberales”, pero aún en estos espacios puede encontrarse, aunque sutil, cierto grado de discriminación sexual. En este sentido si bien es cierto que cada vez es más frecuente la incorporación de las mujeres a nuevas actividades que se alejan de la tradición que las ubicaba, en sentido muy conservador, en ámbitos muy definidos, restringidos y de carácter doméstico - servil, aún se mantiene cierta reticencia con respecto a la ubicación de las mujeres en puestos que implican niveles de competencia con los hombres. Diríamos entonces que en los altos niveles la discriminación puede verse más velada o se da en otros aspectos.

También puede considerarse que las formas de interacción son bastante laxas, que si bien puede darse en la empresa un ambiente cordial, en determinadas circunstancias ello provoca la supresión de los niveles jerárquicos acarreado problemas en la ejecución de las acciones. Ello significa en otros términos que la relación menos formal entre los dirigentes y los subalternos en muchas ocasiones no se percibe como una variante de las

propias relaciones humanas que buscan un clima menos tenso, sino como una situación de “iguales” que implica la posibilidad de alternar las funciones y dejar de reconocer las jerarquías. Evidentemente esto es un hecho cuyo manejo resulta muy complicado por las cuestiones de carácter emotivo - afectivo que se ven incluidas en la interacción y que requieren un alto grado de madurez para manejarse.

Con respecto al tercer aspecto, lo estructural, percibimos un mayor número de dificultades. La búsqueda de un sistema democrático por parte del director general aunado a la situación señalada en el segundo aspecto - lo conductual - ha traído como consecuencia una gran dificultad en el establecimiento y respeto de las normas con referencia al desempeño de las funciones: uso de recursos técnicos, tiempos para el uso de tales recursos, creación de formatos de cartas o documentos, creación de un sistema de almacenamiento de la información, entre otros. Indudablemente la percepción poco clara o confusa del “ambiente democrático” es un factor de desorganización si se va a entender por democrático el acceso indiscriminado a los recursos o la posibilidad de traspasar los límites impuestos por los niveles jerárquicos cuya única función es mantener el orden en términos de organización, de cumplimiento de las tareas y no simplemente la imposición o ejercicio personalizado del poder.

En el último aspecto encontramos algunas dificultades relacionadas con el uso que se hace del equipo. El material, equipo y derivado responden a las necesidades técnicas y operativas de **EIKON** y sólo en caso de ampliación de actividades se haría necesaria la adquisición o actualización de los recursos materiales. El problema reside en la falta de coordinación para administrar los tiempos de uso, por un lado, que llegan a saturar los equipos, y por otro lado la utilización de los recursos para fines distintos de la empresa que, en todo caso pueden tolerarse, pero que no deben alterar u ocupar un tiempo destinado para el trabajo que corresponde a las actividades prioritarias de la empresa. En este aspecto podemos encontrar varios factores combinados que provocan este tipo de dificultades operativas y que se ven incrementados por la falta de capacitación del personal en relación al uso de la paquetería en computación, lo que va a retrasar, por ejemplo, el desarrollo de actividades y va a reducir las posibilidades de la empresa, lo cual se va a manifestar en problemas de servicio al exterior.

Consideramos conveniente señalar algunos aspectos teóricos que permitirán explicar más profundamente los problemas a los que se ha enfrentado EIKON y que a la luz de la comunicación organizacional pueden verse perfiladas las posibles soluciones, sobre todo si consideramos la relación entre los procesos de comunicación interna y su relación con la cultura organizacional y el control institucional, aspectos vinculados con lo administrativo y lo político, que a continuación detallaremos.

C. La comunicación en las organizaciones.

Las organizaciones logran mantenerse gracias a la coordinación de sus miembros y ésta es posible dados ciertos recursos comunicacionales que van a fortalecer los vínculos entre los miembros de un grupo o una institución.

Toda institución supone, entre otros elementos, pautas de control a través de reglas, normas o estatutos. Sin embargo, el control institucional no descansa exclusivamente en los aspectos normativos, sino a través, también, del propio proceso de comunicación si consideramos que este implica capacidades para influir en los individuos para que estos ajusten su conducta y se oriente hacia la consecución de las metas u objetivos fijados por la institución.

La comunicación es un proceso intencional, es decir que va a buscar una respuesta en el corto o largo plazo por parte de los individuos, el comunicador será entonces un agente del cambio, un elemento del control y dirección institucional ya que no sólo va a informar, sino sobre todo a formar o afianzar en el individuo ciertas convicciones o deberes que se identifican con un ideal, una visión del mundo o una filosofía.

Al interior de las organizaciones modernas se ha generado una gran complejidad resultante del propio crecimiento y desarrollo de las mismas y de nuevas condiciones de carácter económico y político a nivel mundial, lo que se conoce como “globalización” que ha modificado substancialmente las relaciones internacionales, los regímenes políticos y la situación de un gran número de organizaciones de todo tipo que han tenido que replantear sus objetivos, reorientar sus actividades y encontrar nuevos recursos y mecanismos para enfrentar nuevas condiciones.

Tal complejidad ha requerido el desarrollo, al interior de las organizaciones, de nuevas actividades que permitan adaptarse a nuevas circunstancias. Una de estas actividades está vinculada directamente con la comunicación interna en las empresas y ha necesitado de nuevos perfiles profesionales para atender los requerimientos institucionales que faciliten la coordinación entre los diversos componentes de la empresa. En este aspecto la comunicación organizacional juega un papel de primer orden para mantener la coordinación y el cumplimiento de los objetivos.

Un comunicador organizacional³ no solo va a distribuir información o coordinar actividades sociales o culturales sino que su función básica es influir para coordinar y controlar grupos para que estos contribuyan efectivamente al alcance de las metas trazadas por la empresa.

Como se ha mencionado, una institución no sólo debe desarrollar una dinámica específica para obtener el resultado esperado sino que además debe aplicar procesos de comunicación interna que le permitirán ejercer un control más efectivo no en términos de rigor o disciplina, sino de coordinación y compromiso que a la larga son más efectivos que la simple observancia incuestionable y vertical de las reglas.

Es por esta razón que las organizaciones deben establecer flujos de comunicación intra e intergrupales para poder afianzar la coordinación interna y clasificar los objetivos desarrollando la conciencia en la colectividad en relación a que, el alcance de las metas, los logros y resultados son fruto de la participación grupal y no responsabilidad exclusiva de un sector o individuo aislado.

Si lo anterior es resultado de la comunicación entonces ésta constituye el sistema nervioso de la empresa en la actualidad y de ella depende el funcionamiento efectivo de las organizaciones, sobre todo si consideramos que ninguna empresa o institución pueden prescindir de las relaciones con el medio externo y por ello deben establecerse, al igual que la comunicación interna, vías de acceso e interrelación con las entidades exteriores a la organización.

³ Más adelante se hará referencia a la comunicación organizacional y su papel en las organizaciones.

En este sentido , uno de los objetivos básicos del área de comunicación es entender y llevar a cabo actividades que generen y promuevan la vitalidad y la eficiencia de los flujos comunicacionales internos y externos; esto se obtiene al adecuar el contenido y la forma, lo que se pretende y los medios específicos para lograrlo, considerando las características del público al que se dirigen los mensajes. Deben evaluarse también la naturaleza del código, los medios y canales que van a utilizarse. El fin de la comunicación organizacional tiende a la creación, refuerzo y modificación, entre el personal o componentes de una organización, una actividad acorde con los objetivos institucionales.

Podemos señalar entonces los objetivos particulares que se pretenden alcanzar a través de la comunicación:

1) Difusión de información que permita fomentar en la empresa tres aspectos:

a) Vínculos interpersonales que favorezcan la unión entre el personal.

b) La integración de la empresa para obtener mayor cohesión.

c) Continuidad del personal y la activación de la interacción.

2) Coordinar y promover actividades varias y diversas (culturales, deportivas, sociales y recreativas para el personal). Evidentemente esto depende de las propias características y posibilidades de la empresa.

3) Promover el desarrollo de los miembros en los órdenes posibles, tanto en el aspecto profesional como organizacional y personal.

4) Conocer el ambiente externo dado que ello posibilita el propio desarrollo de las funciones personales y de la empresa. Esto permite conocer el papel de la empresa en el mercado y con respecto a la competencia.

5) La generación y afianzamiento o la permanencia de un clima o ambiente social y organizacional óptimo y apropiado para todos los miembros.

6) Fomentar la presencia de innovaciones y técnicas tendientes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los miembros.

Con lo anterior se evidencia la importancia de la comunicación interna como un proceso y un conjunto de estrategias encaminadas no únicamente a informar sobre las necesidades o expectativas de las organizaciones, sino sobre todo a la creación de un ambiente que propicie la integración y compromiso de los integrantes del grupo, empresa o institución para que estas funcionen de manera eficaz. Por otro lado se puede percibir que la comunicación posee un carácter formativo en la medida que no se restringe a proporcionar datos o difundir conocimientos, sino sobre todo, desarrollar habilidades de tipo intelectual relacionadas con capacidades para responder ante las circunstancias, resolverlas, proponer soluciones e innovar como parte de un proceso creativo y de autogestión.

Con lo anterior hacemos referencia al elemento que completa el proceso de comunicación, es decir, la retroalimentación que implica no sólo una reacción por parte del receptor, sino básicamente una respuesta resultante del procesamiento de la información recibida.

D. Funciones de la comunicación en las organizaciones.

Podemos completar las anteriores argumentaciones ampliando los conceptos referentes a las funciones de la comunicación al interior de las organizaciones.

Entendemos por función como la contribución de una actividad a mantener la estabilidad o el equilibrio, es decir, actuar o hacer algo que constituye una parte esencial para la continuidad de otras acciones que en conjunto mantienen un orden sistemático. Es una estructura, por ejemplo, las funciones hacen referencia al movimiento, las actividades coordinadas.

En este sentido la función de la comunicación puede analizarse en dos niveles:

1) En el nivel de la organización total la comunicación cumple cuatro funciones.

- a) Producción.
- b) Mantenimiento.
- c) Adaptación.
- d) Dirección.

2) En un segundo nivel, en el de la relación superiores -subordinados, las funciones que distinguimos son:

- a) Instrucciones de trabajo.
- b) Razones fundamentales de trabajo.
- c) Procedimientos organizacionales.
- d) Información de carácter ideológico (adoctrinamiento de metas)

Los niveles anteriores no son incompatibles y es posible entender el segundo como una traducción de primero a un contexto diádico de los elementos.

Existen más sistemas de categorías funcionales pero haremos énfasis en tres que resultan más relevantes:

1) Función de producción. Uno de los objetivos fundamentales de la comunicación organizacional es la obtención de eficiencia, racionalidad y programación de actividades para la producción de los bienes o servicios; en esta dirección la comunicación interna se dirige para informar sobre presupuestos, mejoras en la calidad de los productos o de los servicios, información sobre el mercado, la capacitación, instrucciones, objetivos y metas. De esta forma la comunicación va aparejada a las necesidades de producción y los medios o recursos que la apoyen y faciliten.

2) Función de innovación. La producción de los bienes o servicios no es algo estático en el sentido que no esté sujeto a modificaciones. Pueden distinguirse en las organizaciones innovaciones de la organización que implican, por ejemplo, la creación de un nuevo producto o servicio que no modifica a los miembros, pero si influye sobre la organización total. También pueden producirse innovaciones en las organizaciones cuando se modifica el

comportamiento de los individuos para incrementar la productividad modificando la estructura de la organización.

Es importante señalar que la innovación en las organizaciones es un medio para su continuidad y supervivencia sobre todo porque ello revela la capacidad para enfrentar nuevas situaciones y posibilita mejores condiciones para la competencia. Es verdad que muchas organizaciones no modifican substancialmente, en largos periodos, su estructura, pero eso constituye un factor que puede poner en peligro la estabilidad de la organización cuando las condiciones externas exigen nuevas habilidades, productos, servicios o actitudes.

Dentro de las innovaciones que se pueden producir en las organizaciones podemos señalar que la comunicación cumple un papel fundamental a través de los sistemas de sugerencias a nivel general, los trabajos de investigación y desarrollo, la investigación de mercados, sesiones de trabajo que promuevan la manifestación de expectativas e inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

Una última función que podemos explicar someramente es la función de mantenimiento que va a afectar la autoestima de los individuos, de las relaciones anteriormente mencionadas. Las funciones de mantenimiento pretenden socializar a los miembros a través de actividades que van más allá de lo relacionado exclusivamente con el trabajo. Muchas de estas actividades están sustentadas en lo afectivo sobre todo cuando se alude al reconocimiento de los logros del individuo, lo cual va a influir en su autoestima y por tanto habrá de reforzar la integración en el ambiente físico de la organización.

1. La comunicación organizacional.

Hemos expuesto, en términos generales, la importancia que reviste la comunicación en las organizaciones señalando su papel como proceso informativo y sobre todo formativo, además de que es parte fundamental de cualquier forma de agrupación humana, desde las instituciones elementales o primarias, como la familia, hasta las más complejas como las modernas organizaciones de carácter político, económico o cultural.

En este sentido podemos agregar que, si bien es la comunicación un hecho característico de cualquier agrupación o forma de organización humana, el propio proceso de comunicación está sujeto a modificaciones que son el resultado de la propia complejidad que van adquiriendo las organizaciones que van a modificar los medios y los recursos comunicativos.

Es por esta razón que, en las modernas organizaciones, la comunicación interna no supone exclusivamente el flujo informativo o la afinación de los procesos de transmisión o la mera definición de metas u objetivos y su evaluación, sino que se ha requerido del desarrollo de nuevos perfiles profesionales y de nuevas actividades en el área de comunicación.

Estas nuevas actividades pueden definirse con la categoría de comunicación organizacional que se entiende como la totalidad de los mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio. Sin embargo, no es este el único aspecto de la comunicación organizacional puesto que incluye técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros al interior de la organización y con respecto al medio externo. Igualmente se pretende influir en las opiniones, actitudes y conductas de los miembros, los públicos internos, y los elementos del exterior, el público o los públicos externos a la organización.

También puede decirse que la comunicación organizacional, además de los recursos y las técnicas, es una disciplina cuyo objetivo de estudio es la forma en que se produce el fenómeno de la comunicación al interior de las organizaciones y entre estas y su entorno.

Vemos pues que la comunicación organizacional no es solamente un conjunto de técnicas que han de aplicarse para maximizar actividades, sino que implica la participación de enfoques teóricos que permiten una comprensión más profunda y no desligada de metodologías para el análisis de los procesos comunicacionales.

En este sentido podemos concebir a la comunicación organizacional como una especialidad que se desprende de la ciencia de la comunicación, como parte de la propia división del trabajo al interior de las ciencias sociales

que pretende extender y aplicar fenómenos de reciente aparición, como lo es la propia dinámica y complejidad de las organizaciones modernas.

En la aplicación de los recursos que proporciona la comunicación organizacional podemos señalar los siguientes:

a) Comunicación interna, cuando los programas se dirigen a los miembros de la organización con la intención de coordinar esfuerzos, replantear estrategias, fomentar la cooperación, delimitar objetivos, entre otros.

b) Comunicación externa, cuando la atención se dirige a los diferentes públicos externos para señalar la presencia, informar sobre las actividades de la organización, atraer audiencias, prestar servicios, entre otros. Con referencia a los públicos, estos pueden ser accionistas, proveedores, clientes, autoridades o público en general. En este aspecto, la comunicación organizacional comprende las relaciones públicas y la publicidad.

La comunicación organizacional, entonces, habrá de proporcionar estrategias para la comunicación interorganizacional o interempresarial; sus actividades específicas estarán encaminadas al desarrollo de los flujos comunicacionales y habrán de responder a una estrategia común cuya finalidad será ayudar a que las diversas organizaciones logren las metas que se han propuesto. Ello es posible si se definen claramente los medios, recursos y métodos a partir de la imagen de la organización, sobre todo de la imagen que una organización definida desea evocar hacia el interior, primero, y posteriormente al exterior de acuerdo a su propia cultura organizacional. Consideremos que muchas de las dificultades o problemas a los que las organizaciones se enfrentan no tienen una sola causa ni pueden ser atribuibles a una sola razón ya que, como hemos señalado más arriba, los problemas son multifactoriales y por tanto deben enfocarse en esta perspectiva. La comunicación organizacional como disciplina en la que convergen diversas áreas del conocimiento (antropología, comunicología, sociología, administración) que permiten una visión más amplia que pretende captar, de manera más objetiva, el fondo de la problemática a la que se enfrentan constantemente todas las organizaciones. Es a partir de este enfoque multidisciplinario que la comunicación organizacional trasciende el ámbito de la difusión informativa o la coordinación y control de los miembros o partes de

las instituciones. Es un medio para el logro de la eficiencia de las organizaciones, independientemente de su tamaño o actividad que desempeñan. Debemos señalar que la complejidad de una organización y los problemas que enfrenta no tienen relación con su tamaño, esto es, que los grandes obstáculos o las dificultades son reducidas o de menos importancia en las empresas medianas o de menor tamaño, sino que, proporcionalmente a la complejidad de la gran empresa, cualquier dificultad o situación extraordinaria reviste la misma importancia y su correcto enfoque o percepción es decisivo para su solución apropiada y para el mantenimiento de la organización. Este es el enfoque de la comunicación organizacional.

2. Comunicación y cultura organizacional.

La función más general de la comunicación es posibilitar la coordinación de actividades a nivel grupal, esto es, coadyuvar al desarrollo de los procesos productivos en diversos niveles (producción material, intelectual) aún cuando no se, manifieste de manera muy clara entre los miembros de una organización. Ello significa que, no es necesario que se clarifique desde un principio cuales van a ser los papeles o funciones que cada individuo va a desempeñar en una relación del tipo que éstas sea para que la relación se produzca, sino que, prácticamente sobre la marcha, los individuos van definiendo sus funciones, ya sea a través del consenso o de la imposición, como hemos señalado anteriormente. En este proceso de integración en las relaciones humanas los individuos van expresando sus necesidades o expectativas a través de los mensajes que se intercambian y de las respuestas o reacciones que se producen. La comunicación es un proceso intrínseco a cualquier forma de relación y es el vehículo indispensable para el establecimiento y continuación de cualquier relación.

Si partimos del trabajo como la forma elemental de organización para la obtención de los satisfactores, el trabajo sólo es posible con la participación de un grupo de individuos que van a ir definiendo sus papeles, sus necesidades a nivel individual y grupal y a coordinar los esfuerzos colectivos para el logro de lo esperado. Es en este proceso en el que el lenguaje a través de las más variadas formas que presenta-gestos, sonidos, movimientos va a posibilitar la coordinación del grupo en la medida en que permite comprender los medios más apropiados para la obtención de lo que se desea.

Es entonces el lenguaje un medio para la coordinación de los esfuerzos colectivos y una expresión cultural, desde una perspectiva muy amplia. Debemos considerar que el lenguaje como expresión cultural es, al igual que el trabajo, un elemento común a todas las formas de interacción humana ya que hace posible el entendimiento y la transmisión del pensamiento, así como su conservación, factor fundamental para el desarrollo social en tanto que la acumulación del pensamiento a través del lenguaje escrito posibilita el tránsito a niveles más avanzados de dominio sobre el medio.

Es importante señalar que el lenguaje, al ser una expresión de la cultura, es un complejo de actividades, de símbolos y formas de manifestación del pensamiento. Al hacer referencia a la cultura organizacional estamos hablando de un conjunto de expresiones, actividades, formas de interacción, normas y reglas y elementos simbólicos que caracterizan la dinámica de las organizaciones.

Todas las formas de agrupación humana, la familia, la escuela, la iglesia, los partidos, sindicatos y el Estado, por ejemplo, son formas de organización en las que van a desarrollarse formas culturales propias y originales que constituyen un medio para la permanencia y continuidad. La cultura organizacional es entonces resultado de la comunicación y sus recursos van a hacer posible el mantenimiento de una empresa o institución para que esta logre mantener el control interno y al mismo tiempo interactuar con el medio externo.

En la cultura organizacional la comunicación cumple un papel de primer orden al permitir que los miembros de una organización identifiquen los objetivos y apliquen a través de formas desarrolladas al interior, las estrategias más apropiadas.

Finalmente, la cultura se puede entender como el conjunto o totalidad de las expresiones humanas y en ese sentido una organización es, por un lado, una expresión cultural, una creación de los seres humanos con un objetivo más o menos definido, y por otro lado, la propia sociedad es la manifestación de la cultura humana.

Es por lo anterior, que puede agregarse que la cultura organizacional es el resultado de las propias necesidades de las instituciones y estas mismas van a ir generando a través del tiempo una serie de actividades que habrán de distinguirlas de las otras:

“ Todas las organizaciones comparten rasgos culturales por el hecho mismo de pertenecer a una sociedad; sin embargo, existen algunas cuyas funciones tienen que ver directamente con el quehacer cultural en el sentido de que son generadoras, difusoras y salvaguarda de los valores, costumbres y símbolos culturales”⁴

La cultura organizacional va a funcionar entonces como factor de cohesión, pero también como garantía de continuidad de las organizaciones dado que va a proporcionar elementos de carácter ideológico - valores, símbolos - que contribuyen a la integración e identidad, interna y externa, que fortalecen la estructura de las instituciones, empresas o cualquier forma de organización.

Como hemos visto, la cultura organizacional implica una serie de actividades que van desarrollándose al interior de las propias organizaciones. A continuación haremos referencia a los elementos más destacados de la cultura organizacional.

3. Elementos de la cultura organizacional.

Hemos señalado que la cultura organizacional está constituida por procesos, medios, recursos y valores. Explicaremos brevemente los elementos más relevantes:

1) Acopio de información. Una empresa o institución va a recabar información sobre el entorno económico en el que se desenvuelve con el fin de determinar el lugar a la competencia ya que tal información es fundamental para lograr adaptarse al medio, planificar y participar en el mercado. Es precisamente por esto último que una empresa requiere de elaborar un estudio

⁴ Méndez, S. Dinámica social de las organizaciones, p. 203.

de mercado para conocer de forma precisa las posibilidades de integrarse en el marco de la competencia y reducir los riesgos que implica invertir.

2) Filosofía de la organización. Una empresa, entendida como organización, existe en función de un objetivo específico: producir un bien, proporcionar un servicio, etc., pero también en función de la presencia y determinación de una meta o misión; es un conjunto de ideales que dieron razón de ser y existencia a la empresa y constituye uno de los medios para el mantenimiento de la cohesión interna en la organización.

3) Política de la organización. Como parte de la filosofía la política de una organización o empresa implica los lineamientos o criterios establecidos para relacionarse al interior y al exterior.

4) Sistema normativo. Una empresa, institución u organización se mantiene unida a través de una filosofía definida por los miembros que la crean y al mismo tiempo han de establecer una serie de normas, reglas o estatutos encaminados a preservar el orden interno, la observancia de los lineamientos y las prioridades de la institución. El sistema normativo es un conjunto de recursos de control institucional que implican sanciones específicas. Como parte de este sistema normativo podemos señalar.

a) Valores. Son las ideas, creencias o juicios que orientan y rigen a los individuos, grupos o instituciones para el cumplimiento de los objetivos establecidos. Cada empresa o institución va elaborar sus propios valores a partir de sus necesidades o visión del entorno.

b) Normas. Estas son reglas específicas fijadas por la empresa cuya función es el ajuste de la conducta colectiva, lo cual significa que todos los miembros de la organización, sin excepción, habrán de ceñirse a ellas. Las normas suponen y requieren una actitud definida y parten de un régimen disciplinario.

c) Costumbres. Son formas de proceder de acuerdo a un criterio establecido por la institución que sugiere un comportamiento apropiado para el mejor desenvolvimiento de la organización, siempre y cuando ello no contraste con la filosofía o los objetivos de la empresa.

d) Dinámicas. Son los procedimientos y las actitudes generadas en la empresa cuya función es interactuar con los miembros, al interior, y con el público.

e) Símbolos. Forman parte de la identidad corporativa de la empresa y son los que definen su imagen que la va a identificar. Es al mismo tiempo el elemento comunicacional que pone en contacto a la institución con el medio.

f) Identidad. Esto se refiere a los elementos que distinguen a una empresa o institución de otra y está conformada por dos aspectos:

1) Visual. Se refiere a los símbolos o logotipos que la empresa utiliza para identificarse con el público y que incluye elementos de diseño, estéticos, etc., con los que pretende llamar la atención.

2) Imagen institucional. Es lo que la empresa ha de proyectar ante el público y que se manifiesta a través de las acciones concretas y los logros, aciertos o fallas de la empresa. Este es uno de los aspectos más importantes dado que no es suficiente, para el apropiado y efectivo funcionamiento de las organizaciones el que los objetivos estén claramente definidos o que la cohesión interna se mantenga o que los diversos elementos participantes cumplan con su papel, sino que ello logre proyectarse en el público pues de ello depende la supervivencia de cualquier organización, al menos de aquellas que subsisten de sus propios recursos ya que en el caso de las instituciones gubernamentales, por ejemplo, la situación es muy distinta si consideramos que los problemas de imagen que enfrentan no afectan substancialmente su funcionamiento. Esto, evidentemente, es una cuestión política y escapa a los objetivos del presente análisis.

Podemos agregar que la cultura organizacional es por si misma un factor de integración empresarial puesto que permite regular el funcionamiento interno y las relaciones con el medio exterior. La coordinación entre la filosofía de la empresa, los objetivos y las políticas garantizan un apropiado desempeño y desenvolvimiento de las organizaciones. Por otra parte, la cultura organizacional es el reflejo de una dinámica propia, un estilo que caracteriza a la empresa y le permite mantener una relación más efectiva con el público al que pretende atender o al cautivo.

E. Administración y cultura organizacional.

Toda empresa o institución funciona gracias a la coordinación de cada uno de sus miembros en tanto estos van a desempeñar una tarea determinada que permitirá el funcionamiento apropiado del conjunto.

En una empresa las actividades encaminadas a la producción de un bien determinado se van vinculando con otras que aparentemente están alejadas de la producción, pero que en realidad complementan y contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

Muchas de estas actividades tienen relación con la comunicación y las relaciones humanas, factores de tipo cultural que son indispensables para el desarrollo de múltiples actividades.

Debemos considerar que la capacidad productiva de un individuo no sólo es resultado de aspectos o potencialidades físicas o mentales, sino que tienen relación con la disposición y actitud personal que ha de reflejarse en el desempeño de cualquier actividad y por tanto va a influir en la producción y el desarrollo de una empresa en el corto o el largo plazo.

La cultura organizacional es un complejo de procesos, de estrategias, recursos, medios y canales de comunicación; incluye aspectos normativos como reglas y valores que van a regular el funcionamiento de la empresa o institución al interior y también con el medio.

La cultura organizacional considera la multiplicidad de factores que inciden en el desenvolvimiento de las organizaciones y permite entenderlos y actuar, en la medida de lo posible, sobre ellos. Debemos insistir en que ninguna empresa o institución desempeña actividades de un sólo sentido, aún cuando podamos ubicarla en una área definida. La cultura organizacional proporciona elementos para atender estas cuestiones.

F. Organización, comunicación y públicos.

Al hablar del proceso de comunicación en las organizaciones ello implica la existencia de receptores, esto es, públicos a los cuales se dirige la atención,

con los cuales se va a interactuar y a quienes se van a transmitir los mensajes y de quienes se va a esperar una respuesta.

Hablamos de públicos dado que constituyen una diversidad por sus intereses, necesidades, composición y tamaño. Es en función de tal diversidad que las relaciones que se establecen entre las organizaciones y los públicos van a requerir de un tratamiento distinto de acuerdo a su propia composición.

Las organizaciones atienden al mismo tiempo a diversos públicos y es por ello que los procesos de comunicación, los mensajes o los contenidos de los mismos son variables. La interacción de las organizaciones con el medio determina la modificación constante de los recursos comunicacionales y la necesidad de conocer las reacciones de los públicos ante los mensajes para poder lograr un acercamiento afectivo y por tanto una influencia considerable sobre aquellos.

En la diversidad de públicos podemos señalar los siguientes: considerando que las organizaciones empresariales, por ejemplo, establecen relaciones con públicos externos y con públicos internos, estos últimos componentes de la organización, es decir, los empleados, obreros, personal:

1) Proveedores. Son las personas físicas o morales que van a surtir de materia prima o insumos; su función es primordial pues va a permitir que la empresa u organización pueda proporcionar el servicio que ofrece a su público.

2) Instituciones financieras. Constituyen un público importante dado que, al igual que las anteriores, van a proporcionar recursos de capital para el financiamiento de operaciones a través del crédito que otorgan a las instituciones empresariales. También pueden incluirse los inversionistas que en un determinado momento pueden proporcionar créditos o incorporarse a la organización.

3) Empleados. Son el factor humano de la organización y al mismo tiempo un público interno. Las organizaciones requieren del trabajo de sus empleados pero también establecen relaciones con estos como un público al que deben atender en relación con sus demandas y necesidades que surgen a partir de sus actividades dentro de la institución. En este sentido se establecen

relaciones comunicacionales no sólo a nivel informativo para dar a conocer las expectativas de la organización, los objetivos y las metas, sino, como parte de un proceso de comunicación, se busca obtener retroalimentación por parte del personal para evaluar los alcances y las posibilidades de los recursos humanos.

4) El sector público. La administración pública o gubernamental es otro público. importante dado que su papel es determinante para el mantenimiento de las organizaciones si consideramos el papel político del Estado. En tal sentido es de vital importancia para las organizaciones, empresas o instituciones privadas establecer una relación apropiada con las instituciones estatales por el papel que estas cumplen en relación con las políticas fiscales, la intervención en la economía o el propio papel regulador del Estado.

5) La comunidad en general. Es la colectividad con la que las organizaciones establecen relaciones directas o indirectas; con respecto a esto último la propia existencia de una organización genera reacciones en los públicos con respecto a la imagen que la empresa o institución proyecta y en este punto muchas empresas se preocupan por presentar una imagen apropiada para integrar a esos públicos potenciales y convertirlos en reales.

6) El mercado. Constituye el interés fundamental de las empresas en función de que este es la razón de ser de la actividad o giro al que se dedican. Es importante señalar que el mercado es determinante en el mantenimiento y desarrollo de las empresas dado que este va a estar en constante cambio, tanto en su tamaño como en su composición. Las empresas, por ejemplo, van a tener un mercado cautivo pero habrán de buscar mantenerlo y si es posible incrementar su volumen, diversificar los mercados o alcanzar otros, todo ello en función de la capacidad y eficiencia de la organización y de los procesos de comunicación que permitan una relación más cercana y efectiva con los públicos.

Vemos entonces que las organizaciones tienen en el público el centro de atención y la razón de ser de sus actividades en tanto que constituye la demanda, tanto la potencial como la afectiva, ésta última que va a tener una relación directa con el oferente, en este caso la empresa o institución que pretende proporcionar los bienes o los servicios.

La comunicación requiere definir y ubicar los destinatarios potenciales de los mensajes para determinar su posición en la estructura jerárquica, sus actividades y características.

Hemos señalado que existen públicos internos y externos y conviene aquí enfatizar la importancia que reviste para las organizaciones el público interno, ya que constituye la base productiva de la empresa o institución. Con respecto a esto último podemos distinguir los públicos internos de acuerdo a criterios de categorización basado en lo más elemental:

a) su ubicación por nivel que puede ser entendido a partir del organigrama con el que pueden deducirse las características, los requerimientos y las expectativas de quienes se encuentren ubicados en cada nivel jerárquico en el cual podemos distinguir cuatro:

- 1) Directivo.
- 2) Supervisor.
- 3) Empleado.
- 4) Obrero.

b) su ubicación formal, que se da en función de la cultura de grupo, lo que puede entenderse por “mística de grupo”, la tarea que desempeñan los miembros, su nivel cultural y sus expectativas, objetivos y la importancia que reviste en términos reales la división, departamento o área en la que el personal se desenvuelve con respecto a las demás divisiones de la organización.

c) su ubicación geográfica dado que en algunas empresas de gran tamaño la población se encuentra en diversos centros de trabajo en varias partes del territorio que pueden incluir países o continentes, como es el caso de las empresas transnacionales. Esto último es importante puesto que, por la diseminación del personal en distintos países, evidentemente los mensajes deben elaborarse en función de las características culturales propias de los públicos.

Al margen de la diversidad de los públicos lo que debe ser común en la relación y comunicación con ellos es la empatía, entendida como la capacidad del emisor para colocarse en la situación del receptor y que permite, en la

demanda de lo posible, entender sus necesidades reales y por tanto atenderlas de manera más eficaz.

En la comunicación con los públicos es importante señalar que debe recurrirse a la entropía para lograr un mayor atractivo en los mensajes. Por entropía se entiende “el grado de información nueva o desconocida por el receptor en el contenido del mensaje” ya que utilizar dicha entropía en mayor o menor grado representa potencialmente un mayor atractivo por la novedad que por la retórica o la redundancia.

III. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL.

Toda sociedad funciona en razón de su capacidad organizativa esto es, a partir de la existencia de múltiples funciones coordinadas llevadas a cabo por los elementos que conforman el cuerpo social. En este sentido puede decirse que la organización es el eje de lo social pues la falta de coordinación de metas o propósitos, latentes o manifiestos, haría poco operante o tal vez nula la actividad social. De hecho, al hablar de lo social nos referimos a las acciones de varios individuos que, de una u otra forma se han puesto de acuerdo, a través de diversas formas de comunicación, para lograr, en la medida de lo posible, aquello que les permita obtener algún beneficio dando satisfacción a una o varias de sus múltiples necesidades. En este sentido pueden percibirse la importancia de lograr un mínimo de organización para el logro de objetivos comunes en tanto algunos de estos resultan vitales para los individuos, trabajando estos a nivel grupal.

A lo largo de la historia, los seres humanos, de una u otra forma han estado poniéndose de acuerdo para obtener beneficios que les permitan darle continuidad a su existencia, lo cual es una característica propia de los conglomerados humanos. En todo caso, si los contenidos son una constante, los cambios que podemos percibir se dan en el nivel de las formas, ya que cada sociedad va modificando de acuerdo a sus condiciones históricas, geográficas, políticas o de cualquier otra índole, los medios para el logro de los propósitos que, a nivel grupal, consciente o no, se ha trazado.

Evidentemente todos los cambios en las formas para obtener recursos de supervivencia responden a la propia complejidad que se va dando en las organizaciones sociales. El incremento demográfico, por ejemplo, va a plantear la necesidad de obtener mayores recursos que permitan satisfacer nuevas demandas, tanto en la cantidad como en la calidad. Puede señalarse que una sociedad no sólo se ve en la necesidad de incrementar sus recursos para dar satisfacción a todos o la mayoría de sus miembros, lo cual supone un problema de carácter económico, sino también, plantear nuevas formas organizativas para poder enfrentar nuevas situaciones que requieren del concurso de sus miembros en condiciones distintas. En este caso estamos hablando de la división del trabajo, esto es, la determinación de funciones para los grupos que constituyen lo social.

Lo anterior significa que toda sociedad se reorganiza constantemente para lograr un mayor grado de eficiencia en la obtención de los recursos necesarios para la subsistencia y ello se puede conseguir a través de la división del trabajo, esto es, de la especialización de funciones que permitan incrementar los satisfactores en calidad y cantidad.

Finalmente, podemos decir, que esto sólo es posible si existen canales y recursos comunicacionales para que los distintos subgrupos, clase o miembros de una sociedad puedan transmitir y comprender las necesidades que el cuerpo social reclama y que a través de la información pueden entenderse como prioridades que involucran a toda la sociedad en tanto ésta pueda mantenerse como una totalidad organizada.

A. El papel de la administración.

Desde una perspectiva económica muy general, podemos decir que toda organización social pretende obtener beneficios a corto o largo plazo y tales beneficios se han de manifestar en forma de satisfactores concretos, sean estos materiales o inmateriales es decir, bienes y servicios a través de los cuales los individuos o los grupos cubren sus necesidades.

En el mismo sentido económico, toda sociedad buscará la obtención de los satisfactores para mantenerse y esa búsqueda le habrá de dar una dinámica específica a cada sociedad en función de las condiciones en las que se encuentre. Ahora bien, la obtención de los satisfactores concretos supone la solución de lo económico dado que los productos van a proporcionar la satisfacción de las necesidades, pero esto no es más que una parte de la solución dado que los productos del trabajo habrán de llegar, de una u otra forma a los individuos o los grupos a través de canales de distribución para que los puedan disfrutar o hacer uso de ellos de acuerdo a sus propias necesidades o patrones de consumo particular.

La asignación de los bienes a los miembros del grupo social implica otra cuestión no menos importante que la obtención de los productos del trabajo ya que, en la medida en que una sociedad va haciéndose más compleja, tanto la producción como el reparto de los bienes adquieren una significativa dificultad.

En tal sentido, la administración es la actividad encargada de la asignación de los bienes para que los individuos puedan obtener los beneficios que esperan de los satisfactores dado que las necesidades no son las mismas en los diversos niveles de la organización social.

La asignación de los bienes requiere de canales de distribución que contemplen tanto lo económico, lo cultural y lo geográfico en tanto que no se trata simplemente de repartir bienes en términos exclusivamente aritméticos o proporcionales, sino de su distribución racional, equilibrada en la medida de lo posible ya que el sistema económico requiere de la obtención de un máximo beneficio con un mínimo dispendio de recursos. Es ahí donde reside, en primera instancia, la importancia de la administración dado que ésta tiene un papel de primer orden en lo referente a la racionalidad económica en tanto se busca la mayor eficiencia económica, tanto en la producción como en el propio consumo.

Es importante señalar entonces que en términos económicos la administración funciona como un intermediario en la producción y el consumo dado que los bienes no llegan al productor inmediatamente sino a través de canales de distribución que racionalizan la actividad productiva, sobre todo en sociedades en las que el número de individuos que la componen han constituido grandes conglomerados que dificultarían la distribución si esta se llevase a cabo a partir de la iniciativa individual o de manera espontánea o poco organizada. Además debemos contemplar que en las modernas sociedades de masa las relaciones sociales, en cualquiera de sus formas, económicas, políticas o culturales están mediadas por las instituciones que se encargan de mantener el orden social a través de sus múltiples aspectos.

Es por ello que también podemos entender la administración como una forma de control, ya no solamente desde una perspectiva económica, sino de carácter político en términos también muy generales. Es así que la racionalidad que se pretende lograr a través de la administración abarca a las más diversas instituciones sociales en la medida que el control es fundamental para la continuidad social, para el mantenimiento de la organización social independientemente de su tamaño o del área en la que se encuentre ubicada.

De esta forma podemos también ubicar a la administración como el componente básico de las organizaciones sociales dado que éstas han de darle forma a las relaciones entre grupos e individuos en el plano de la organización.

1. Fundamentos de la administración.

Tal vez sea necesario hacer unas precisiones para ubicar más detalladamente al papel de la administración en la vida de las organizaciones. Si anteriormente hemos señalado que todas las formas de organización humana buscan la satisfacción de las necesidades de sus miembros, las organizaciones más elementales no se plantean mayores problemas en tanto que el número reducido de sus miembros, y por tanto de sus dificultades, no requiere de mayores ajustes pues la dinámica social se reduce a lo esencial y ello puede suponer una incipiente división del trabajo. Sin embargo, en la medida en que las sociedades van adaptándose a nuevas condiciones, la complejidad de la vida social requiere de instrumentos de control para garantizar la continuidad del sistema social y cumplir de esta forma con los requerimientos del complejo social.

En ese sentido, cualquier organización social debe, para subsistir, definir objetivos comunes y tratar de que, al menos la mayor parte del cuerpo social, acepte y se involucre en la consecución de tales objetivos. Para ello es necesario en control sobre los miembros del grupo en la medida en que estos no pierdan de vista la necesidad de obtener los resultados que se han planteado conseguir.

Evidentemente estamos hablando de forma impuesta y de aparatos de control que garantizan, en la medida de lo posible, el mantenimiento de la totalidad, del grupo, del cuerpo social.

Tal imposición no implica necesariamente la obediencia absoluta o la imposibilidad de modificación de alguna de las formas o estrategias para la obtención de los beneficios. Consideremos que en este sentido la comunicación ha de cumplir un papel fundamental para el logro de los objetivos propuestos.

La comunicación implica dos aspectos:

a) Información. Es necesario expresar a través de un medio específico que es lo que se pretende hacer, de que manera y quienes habrán de participar en ello, evidentemente utilizando códigos o señales que se compartan de manera común y que permita la comprensión, en su máximo nivel, de lo que se transmite.

b) Consenso. La posibilidad de lograr acuerdos entre los individuos o los grupos para que la consecución de las metas incluya al mayor número de individuos, utilizando la información no sólo como datos, sino que estos puedan integrarse en la conciencia de los individuos como necesidades propias, como prioridades o deberes.

Es entonces la administración una actividad vinculada con lo económico, lo político y lo comunicacional, sobre todo si consideramos que la propia administración también es una actividad que va adquiriendo mayor complejidad en la medida en que las necesidades individuales y sociales se van desarrollando y van planteando situaciones nuevas.

Por otra parte, si hemos señalado el papel de la administración en tanto se encarga de controlar la distribución y racionalización de las actividades productivas y de servicios, nos estamos refiriendo al conjunto de las instituciones, tanto públicas como privadas que se encargan de mantener, de diversas formas, la continuidad del sistema social, sobre todo si vemos a las instituciones sociales como parte de la propia división del trabajo que supone racionalidad y especialización de funciones. En tal sentido, cuando hacemos referencia al sector público, el gobierno en este caso, hablamos de la administración pública cuya función consiste en administrar los recursos de la nación para su mejor aprovechamiento, al menos en el terreno de la teoría administrativa. Recordemos que la administración se entiende como “el cuidado de los recursos”, su uso más apropiado en función de la escasez dado que los recursos son inagotables y de que es necesario aprovechar al máximo los elementos que están disponibles.

Si hemos señalado la vinculación de la administración con el poder es por que, más que una mera imposición, la administración de los recursos

implica la satisfacción de múltiples necesidades que sólo han de garantizarse a través de un marco legal que sustente las acciones gubernamentales en función del interés general. La intervención del Estado en la economía, por ejemplo, ha de funcionar como una forma de vigilancia y al mismo tiempo complemento de la administración privada en tanto que ésta ha de dirigir su atención a las actividades que se consideran más rentables en términos económicos:

“El fin que persigue la administración pública en el desarrollo de sus actividades se distingue claramente de los particulares. La primera busca la satisfacción del interés general, mientras que los segundos buscan provecho particular”.⁵

Si bien es cierto que la administración pública busca el interés general ello no excluye a la administración privada de orientar su interés en este mismo sentido, aún cuando los particulares requieren de las utilidades para subsistir su importancia no es menor si consideramos que muchos de los servicios proporcionados por los particulares no están inmersos en una red de relaciones de carácter político que podría obstaculizar sus actividades, situación más apropiada de la administración gubernamental:

“Con frecuencia se piensa que la acción privada debe ser siempre rentable, condición que está excluida de la acción pública. Sin embargo, este criterio ha ido evolucionando y ha dejado de ser un elemento diferenciador de la acción pública y privada. Si bien la actividad administrativa no persigue la obtención de un lucro, cada vez se hace más necesario que sus unidades económicas operen conforme a un criterio de rentabilidad o, cuando menos, de equilibrio financiero, pues cada vez es más difícil obtener subsidios de la administración central”.⁶

⁵ Osorio Corres, La administración pública en el mundo p.5

⁶ *ibid.*

Por otra parte, la administración privada permite cierto grado de independencia y por tanto mayores posibilidades de desarrollo al no depender de criterios políticos para la asignación de beneficios, situación más frecuente en los programas gubernamentales.

2. La administración empresarial.

Podemos aproximarnos un poco más a la comprensión de la administración si señalamos, de manera somera, algunas de las funciones de la empresa en las sociedades modernas, concretamente en las economías de mercado.

La empresa, como unidad de producción, puede considerarse como el núcleo de la actividad económica dado que a partir de ella se pone en funcionamiento el proceso productivo. Una empresa va a conjuntar diversos elementos, materiales y humanos para elaborar una serie de bienes y servicios que han de satisfacer las necesidades de los individuos.

La empresa va a conjuntar recursos materiales, insumos, y a través del trabajo, el elemento humano, invierte tiempo y capital a través de un proceso productivo para elaborar productos esto es, mercancías que han de dirigirse al mercado para realizarse y dar conclusión al ciclo económico.

La empresa ha de producir bienes de consumo, de producción y de capital y tales no sólo se dirigirán al mercado interno, sino al externo en función de la presencia de necesidades que siempre rebasarán el mercado de la localidad.

Por otra parte, la empresa habrá de funcionar bajo el criterio de la rentabilidad dado que ello le permitirá subsistir y si ello es necesario, ampliar su marco de acción o diversificar su producción en función de la competencia.

Considerando la rentabilidad económica, esto es, obtener utilidades que permitan la continuidad de la empresa y su posible expansión, la obtención del máximo beneficio con el mínimo esfuerzo se ha de aplicar a todos los procesos vinculados con la producción, la distribución y el consumo.

En principio, habrá de evaluarse las posibilidades productivas de los insumos con los materiales más apropiados, los precios más atractivos y las condiciones en las que se habrá de elaborar el bien, condiciones relacionadas directamente con las posibilidades técnicas de la empresa y los requerimientos del mercado. Además se tendrá que considerar las posibilidades del factor humano, las capacidades del personal, los perfiles y la adaptación del personal a las condiciones de trabajo que posibilitan la producción.

En el terreno de la distribución, se consideran los canales más apropiados para hacer llegar el producto o servicio a los posibles consumidores, tratando de obtener no sólo óptimas condiciones de comercialización sino además de presencia en el mercado, lo que permitirá la realización de los productos o servicios.

Si como hemos dicho anteriormente, la empresa necesita recursos para funcionar y mantenerse la producción se dará de acuerdo a las siguientes condiciones:

a) Producir para satisfacer las necesidades solventes, esto es, la demanda efectiva, es decir, la demanda respaldada por la capacidad de pago en tanto ello reporte ganancias a la empresa.

b) Reducir la producción de un bien o un servicio si la demanda se contrae, o si se reduce la solvencia de la demanda.

c) Interrupción de la producción de los bienes o los servicios si la rentabilidad de la producción disminuye, es decir, si la venta de los productos reporta utilidades por debajo del beneficio monetario.

Es por ello que la administración de los recursos no se reduce a la mera producción o a la distribución sino que al interior de la empresa se hace necesaria la evaluación constante de los medios o recursos productivos para que estos reporten utilidades y puedan aprovecharse al máximo de sus posibilidades.

Por otra parte es conveniente señalar que las empresas funcionan con base en los recursos que poseen y tales pueden proceder de diversas fuentes:

1) La empresa, al generar utilidades como resultado de la realización de los productos en el mercado, obtiene recursos monetarios que habrán de servir para cubrir las necesidades propias del funcionamiento empresarial, y, si ello es posible, incrementar la capacidad productiva al destinar parte de las utilidades para reinvertirlas.

2) Es posible incrementar la productividad de la empresa a través de la asociación, cuando dos o más empresas se fusionan o algún inversionista incorpora su capital al desarrollo de la compañía.

3) El crédito es otra posibilidad de obtención de recursos a través del financiamiento bancario o cualquier otra institución crediticia.

4) Finalmente tenemos la recurrencia al mercado de capitales, esto es, la emisión de bonos o acciones que serán adquiridos por el público quién será copartícipe del crecimiento de la empresa.

De esta forma podemos observar que la actividad empresarial reviste una gran complejidad que requiere no sólo del concurso de un gran número de personas, sino de una gran capacidad de coordinación para lograr el funcionamiento efectivo de la empresa, independiente del área en la cual se ubique, la actividad a la que se dedique o el tamaño de la empresa, dado que son los recursos los que determinan, en primera instancia su funcionalidad:

“El destino de los recursos (...) es, fundamentalmente, la actividad productiva, la que (...) debe ser suficientemente rentable como para permitirle recuperar la inversión: pagar a los factores de la producción que intervinieron en el proceso (renta, salarios, dividendos, intereses, etc., y además garantizarle un cierto margen de beneficio o utilidad monetaria”⁷

⁷ Green, Rosario, La economía política. P. 41

B. Administración y organización.

Si la administración funciona como un elemento regulador o de control de los recursos, esto no es cosa más que la organización de los mismos para su mejor utilización y máximo provecho, sean estos materiales o de otro tipo.

Tradicionalmente se ha visto la administración como una actividad propia de las organizaciones humanas y se han distinguido cinco elementos básicos de la función administrativa:

a) Planeación. El inicio de una actividad supone la determinación de un objetivo, una razón para la acción y la elaboración de una estrategia para poder alcanzar las metas que se pretenden. Es en la planeación donde se van a evaluar las posibilidades considerando los elementos materiales y humanos con los que se cuenta y los factores que pueden incidir en los alcances o límites de los procesos productivos. La planeación puede considerarse como el elemento guía de las acciones que evita la desviación o dispersión y por tanto contribuye al ahorro de recursos.

b) Organización. Una vez definidos los objetivos habrán de asignarse tareas específicas a cada uno de los miembros como parte de la división del trabajo. La división del trabajo incluye tanto lo que se realiza al interior de la institución como las relaciones que han de establecerse con el medio.

c) Mando. Si hemos mencionado que existen niveles o jerarquías ello significa la existencia de dirigentes o jefes que habrán de conducir a través de la asignación de las tareas como parte de la organización y los reglamentos.

d) Coordinación. La asignación de tareas o funciones requiere de la presencia de personal capacitado para ejercerlas; en una estructura jerárquica cada elemento de la organización, como parte de la división del trabajo, desempeña una actividad específica que va a relacionarse con el resto, como parte del funcionamiento del sistema.

e) Control. Durante el proceso productivo o el funcionamiento institucional, es necesario contrastar los objetivos con las acciones para evaluar los alcances y los resultados, esto es, la correspondencia entre los

planes y las acciones que se desprenden de los mismos. El control o evaluación no se lleva a cabo sólo al final de las tareas sino que es parte del propio funcionamiento de las organizaciones.

Podemos decir para concluir esta parte que la administración cumple el papel de asignar racionalmente los recursos y de coordinar a las diversas partes que se involucran en la estructura organizacional. Con respecto al último punto, el control, este no sólo sugiere formas de poder o imposición de reglas, sino que es parte sustancial de la racionalidad institucional que funciona como el elemento aglutinador que mantiene la cohesión para obtener, en la medida de lo posible, los resultados que se han previsto.

C. Empresa y organización.

Hemos señalado que una empresa es una forma de organización económica que reúne y coordina diversos elementos, materiales y humanos para la elaboración de beneficios o satisfactores que han de ser distribuidos y finalmente consumidos por individuos. Es necesario entonces mencionar algunos de los componentes básicos de la organización para una mejor comprensión del funcionamiento empresarial.

La organización puede definirse como un sistema abierto dadas sus relaciones con el medio que le rodea; toda organización implica una relación entre dos partes como puede ser el caso de los productores con los consumidores, las autoridades con los ciudadanos, etc., esto es, quienes tienen una necesidad y quienes podrían satisfacerla o responder de manera adecuada a la misma. En este sentido, podemos percibir dos elementos complementarios que, dadas ciertas condiciones (la necesidad en este caso) establecerán una forma de contacto y comenzarán a coordinarse.

Otro elemento de la organización es el o los objetivos que determinan la existencia de la institución o grupo que puede proveer a los demandantes o solicitantes de los recursos para satisfacer alguna necesidad o expectativa. Esto constituye el vínculo que une a unos y otros para la obtención de un resultado específico:

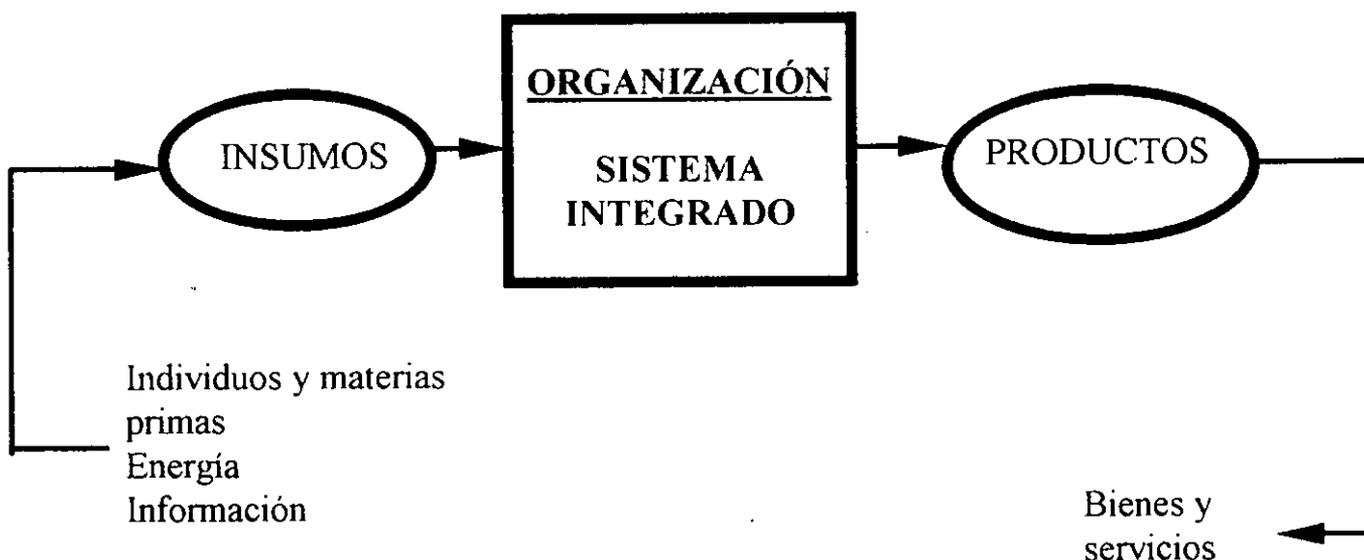
“... la mayor parte de los logros que se presentan en una sociedad (...) ocurren porque hay grupos de personas implicados en esfuerzos conjuntos. Al respecto, es importante reconocer que el concepto de organización procede del hecho de que el individuo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos por sí mismo, y sólo cuando varias personas coordinan sus esfuerzos llegan a la conclusión de que juntos pueden conseguir más que ninguno aisladamente”⁸

Un siguiente elemento de la organización es la existencia de varios subsistemas que interactúan y dependen unos de otros; ello supone que los cambios en los diversos componentes afectan al resto de los subsistemas. Tales subsistemas están conformados por fuerzas o factores de tipo físico, económico, social, político y cultural y ello subraya la influencia que unos ejercen sobre los otros. Consideremos además que las organizaciones no son estáticas sino que, en mayor o menor medida, están en constante cambio.

Las organizaciones consideradas como sistemas abiertos van a recibir insumos, esto es, materiales, elementos que a través de un proceso han de transformar en productos; tales materiales lo son en sentido literal, como es el caso de la producción de objetos, en sentido figurado, en el caso de los servicios.

⁸ Méndez, S. Op. Cit. P. 74

La siguiente gráfica nos muestra el proceso:



Podemos agregar a lo anterior que las organizaciones van a cumplir un papel central en la transformación de los medios o recursos materiales en tanto existan los individuos o grupos que los requieren como los que han de demandarlos. Esto supone una gran capacidad de coordinación entre individuos y van a convertir a las organizaciones en los únicos o más eficaces medios para la obtención de los satisfactores, independientemente del tipo que estos sean.

Por otra parte cabe señalar que las organizaciones constituyen instituciones sociales dado que su estructura responde a un orden normativo y una constante estabilidad.

Toda institución es un medio para la obtención de múltiples recursos necesarios para la supervivencia, tanto física como social. La propia estructura social descansa en la existencia de instituciones de formas y proporciones muy variadas, pero con características fundamentales. Podemos señalar los elementos más característicos de las instituciones:

1) Permanencia. Una institución está conformada por individuos relacionados, independientemente del número que estos alcancen y su duración puede sobrepasar la de los miembros que la conforman.

2) Estructura jerárquica. Los individuos pertenecientes a una institución van a ocupar un lugar o nivel diferenciado, lo cual supone una división de funciones o asignación de tareas.

3) División del trabajo. La asignación de funciones implica la ejecución de ciertas tareas dadas por razones de tipo económico, funcional, sexual o cultural cuya función supone especialización para el mantenimiento de la organización.

4) Orden normativo. Ya sea a través de la costumbre o la imposición o racionalización, los estatutos o leyes, escritas o no, funcionan como elementos de control y legitimidad del mismo. La presencia del “marco legal” justificará no sólo las acciones de los miembros sino la asignación y cumplimiento de las funciones y la propia permanencia de la institución.

5) Legitimidad de las acciones. Si consideramos a las instituciones como medios de supervivencia estas también sustentan las acciones de los individuos al proporcionar apoyo o legitimidad a lo que se hace, no sólo al interior sino sobre todo ante los demás y el resto de las instituciones en tanto estas representan la propia organización y equilibrio social o lo que pretende sustentarse como tal.

Las organizaciones, vistas como instituciones, supone entonces una forma específica de organización social; cada institución será de este modo parte del sistema total -un subsistema- cuya presencia, acción y funciones complementan al resto.

Decíamos anteriormente que cada institución es una forma de organización y podemos agregar que los elementos señalados caracterizan a las organizaciones como la familia, la iglesia, la escuela, los sindicatos, los partidos políticos y el Estado, instituciones sociales propias de las sociedades modernas. En este mismo orden podemos ubicar igualmente a las organizaciones de tipo privado como a las empresas, por ejemplo, cuya

estructura y funciones se apegan a lo institucional, aún cuando sus objetivos o intereses estén más cercanos al interés particular de individuos o grupos reducidos. Aún así las actividades empresariales involucran a grandes conglomerados y afectan significativamente diversas áreas del cuerpo social, tanto en el aspecto económico, que tal vez sea el más visible, como en el político o cultural aún cuando la intención inmediata no sea de esta índole.

1. Elementos de la empresa.

Hemos ya mencionado algunos de los elementos que conforman una organización; en este caso señalaremos de manera más específica los componentes de la organización empresarial. Tales componentes o elementos son los siguientes: recursos humanos, recursos financieros y sistemas de organización.

a) Recursos humanos. Son el elemento activo de la empresa y podemos clasificarla de esta forma:

1) Directivos. Son la parte dirigente que elabora y fija los objetivos de la organización, además de diseñar las políticas y relaciones con el medio externo y al interior. Una de sus funciones primordiales es la aprobación de planes generales, la supervisión general y la revisión y evaluación de los resultados.

2) Altos ejecutivos. Su papel está más orientado a las funciones administrativas que a las técnicas. Su papel en el control de los recursos es determinante para el funcionamiento empresarial.

3) Supervisores. Fungen como vigilantes del cumplimiento de los planes y la aplicación de las estrategias propuestas, así como el uso apropiado de los medios y recursos por parte de los trabajadores o empleados.

4) Empleados. Sus funciones son más cercanas al trabajo intelectual y de servicio; pueden categorizarse como calificados o no calificados de acuerdo al trabajo que desempeñan.

5) Obreros. Constituyen la base productiva dado que su trabajo es fundamentalmente manual. Al igual que los empleados, los obreros se clasifican

en calificados o no calificados según la especialidad o el perfil que se requiera de ellos al ingresar a un puesto.

b) Bienes materiales. Son todos aquellos elementos concretos como las instalaciones, edificios o similares que se necesitan para adaptarse a las labores productivas y los equipos de producción. Tales equipos de producción son todas las herramientas necesarias que, conjuntamente al trabajo humano van a transformar los insumos en productos terminados y disponibles para el uso. Estos bienes determinados constituyen el stock de la empresa, la parte del capital invertido en forma de mercancías que habrán de dirigirse al mercado y que son la ganancia potencial del empresario.

c) Sistemas de organización. Son el conjunto de bienes inmateriales de la empresa y su papel es la coordinación de los esfuerzos técnicos con los recursos humanos. Esta coordinación constituye lo que se conoce como “cultura organizacional” y su objetivo primordial es la organización del trabajo, sus funciones y sus actividades, la organización del personal, la determinación de la responsabilidades y la asignación de las jerarquías como parte de la división del trabajo que habrá de garantizar la eficiencia de la producción, al interior y con el producto final.

2. La empresa y los factores productivos.

Toda empresa es una forma de organización económica que requiere de la participación de diversos elementos para poder cumplir con los objetivos que se propone. Es importante agregar que el cumplimiento de los objetivos y la propia existencia de la empresa depende de la presencia de cuatro factores productivos: tierra, trabajo, capital y organización.

La tierra es el factor primario en tanto que ésta va a proporcionar todos los elementos básicos para la elaboración de los productos, esto es, los insumos o materia prima. Es necesario señalar en este punto que los insumos son resultado de un proceso productivo propio de las actividades de tipo industrial y en el caso de las empresas de servicio, si bien no se dedican a la transformación de los insumos también los utilizan como uno más de los recursos. Sobre esto hablaremos más adelante y haremos algunas precisiones

referentes a los tipos de empresas y el trabajo de los productores directos e indirectos.

El trabajo es la actividad humana encargada de la transformación de los insumos en productos mediante la capacidad natural o incrementada por los elementos técnicos, esto es, la herramienta. El trabajo es una capacidad física, tanto manual como intelectual. Con respecto a esto es necesario aclarar lo siguiente: tanto el trabajo manual como el intelectual son productivos en el sentido de ser generadores de mercancías, de objetos materiales y concretos, resultantes de un proceso manufacturero o altamente industrializado. Por su parte, el trabajo intelectual, trabajo inmaterial, es definido como improductivo por generar otro tipo de productos, los intangibles, que complementan el trabajo productivo. En este sentido el trabajo manual produce bienes y el trabajo intelectual servicios, de manera muy general; el primero lo conforman los productores directos y el segundo los indirectos. Se entiende entonces que ambos son complementarios y supone una forma de división del trabajo.

El siguiente factor, el capital, se entiende como el conjunto de elementos materiales o recursos monetarios que habrán de reproducirse a través de una inversión y que sirven para producir otros bienes, constituido además por maquinaria, equipo, mobiliario, instalaciones, equipo, edificios, etc.⁹

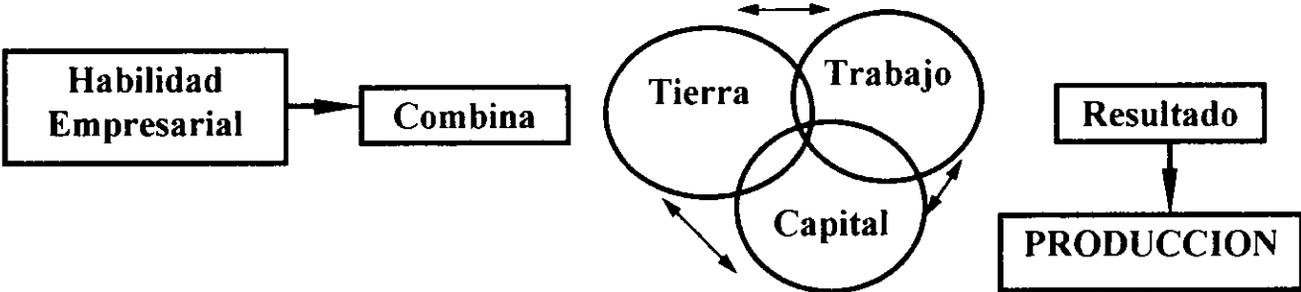
El capital no sólo está constituido por el dinero sino por todos los objetos que habrán de contribuir en la reproducción económica.

Por último tenemos la organización llamada también habilidad empresarial y es el conjunto de “actividades encaminadas a la dirección, organización, sistematización y conducción para llevar a cabo el proceso productivo. La habilidad empresarial la desarrollan los administradores, gerentes, economistas y contadores que se encuentran en puestos directivos de la unidad productora”¹⁰

El siguiente esquema nos muestra la relación que guardan los factores productivos y el papel de la organización o habilidad empresarial.

⁹ Méndez, S. Fundamentos de economía p. 234.

¹⁰ Ibid.



IV. ORGANIZACION Y CONTROL.

Si toda organización supone la capacidad de coordinar los esfuerzos colectivos ello es posible, en parte, por los procesos de comunicación, como ya hemos señalado; por otra parte, la coordinación de los miembros en las organizaciones se produce gracias a los recursos de control que mantienen el orden interno y garantizan el cumplimiento de las tareas.

Toda organización funciona, entre otros factores, a través de mecanismos de control, recursos de poder que son indispensables para garantizar la continuidad de la institución. En este sentido podemos decir que las organizaciones funcionan como sistemas políticos, dado que, al hablar de control estamos refiriéndonos al poder, a las relaciones de poder que se producen como parte del funcionamiento de cualquier institución.

El poder es un componente característico de cualquier forma de agrupación humana, lo que sucede, generalmente, es que no se manifiesta de manera tan evidente como en las relaciones de poder que se dan entre gobernantes y gobernados en una perspectiva muy amplia. Sin embargo, de una u otra forma, el poder es un elemento de unión, de cohesión y por ello es propio de las organizaciones, independientemente de su tamaño o de la actividad que desempeñen.

En función de lo anterior podemos decir que en las organizaciones las relaciones humanas son, en determinada medida, relaciones políticas:

“La idea de política, etimológicamente, proviene de la visión de que, donde los intereses divergen, la sociedad debería proporcionar un medio para permitir a los individuos arreglar sus diferencias mediante la consulta y la negociación”¹¹

Si hablamos de una estructura jerárquica, de división del trabajo, de asignación de funciones, ello implica la presencia de relaciones de poder en tanto que, unos y otros desempeñan actividades productivas de manera directa y otros en el nivel de la supervisión de las primeras.

¹¹ Morgan, G. Imágenes de la organización p. 128.

En todas las relaciones humanas van a surgir relaciones de poder como resultado de la contraposición de intereses, de la diversidad de opiniones, actitudes o ideologías. Tal contraposición es natural e inevitable, lo cual requiere de capacidades de negociación o consenso para lograr acuerdos y poder mantener una dirección en la que coincidan intereses, al menos aquellos en los que la mayoría puede converger.

De esta manera las organizaciones van a constituir regímenes o formas de gobierno de acuerdo a la propia cultura que se genere a través de su desenvolvimiento:

“Las organizaciones, como los gobiernos, emplean sistemas de “Régimen” como medio de crear y mantener el orden entre sus miembros”¹²

Si podemos hablar de una cultura organizacional que incluye valores y normas como elementos de control, el régimen “político” dentro de una organización no es más que la forma a través de la cual se pretende conservar una dirección que responde a las necesidades de la institución, al margen de la voluntad individual o de la percepción particular de un miembro. El ejercicio del poder en las organizaciones responde a la racionalidad de la propia dinámica institucional dado que ésta pretende, no la imposición de una determinada actitud o exigencia de obediencia por parte de los miembros, sino a la necesidad de mantener la continuidad de la organización. En ese sentido el orden responde a las propias exigencias de la totalidad para que ésta se conduzca por el camino que se ha trazado en función de la propia filosofía o misión de la empresa o institución. Vista así, la política no es otra cosa que un conjunto de recursos para coordinar a las organizaciones para que estas cumplan satisfactoriamente sus propósitos.

A. Formas de poder en las organizaciones.

Decíamos arriba que las relaciones de poder y su ejercicio se dan en función de la propia estructura, necesidades y cultura organizacional. Cada organización desarrolla sus propias pautas de control acorde con las características y condiciones en las cuales opera y también en relación con los

¹² Ibid.

perfiles del personal o los miembros que la componen. Podemos encontrar, según Morgan¹³, una serie de variantes del “régimen político” en las organizaciones:

1) Autocracia. Es una forma de gobierno absoluto en la cual el poder se ejerce por un individuo o grupo reducido que mantiene su poder a través de recursos críticos, la propiedad o derechos de posesión, la traducción, el carisma y algunos otros derechos derivados del privilegio personal.

2) Burocracia. Es un tipo de régimen que se va a ejercer a través de textos escritos (reglamentos, estatutos, procedimientos) que proporcionan labores para un tipo racional - legal de autoridad o “dominio de la ley”.

3) Tecnocracia. Es el dominio ejercido a través del uso de los conocimientos, la experiencia del poder o la capacidad para la resolución de los problemas que se consideran relevantes.

4) Cogestión. es una forma de poder donde las partes opuestas comparten la dirección conjunta de los intereses recíprocos; es una especie de gobierno de coalición o de tipo corporativo en el que cada parte representa una base específica de poder.

5) Democracia representativa. Es un régimen ejercido a través de un proceso electoral en el que van a elegirse representantes que actúan en nombre del electorado por un periodo determinado o mientras mantengan el apoyo del electorado como es el caso de los gobiernos parlamentarios, las formas de control obrero y el caso de los accionistas en las empresas.

6) Democracia directa. Es un sistema en el cual todos los miembros tienen iguales derechos a gobernar y ello implica toda toma de decisiones; es el caso de las organizaciones comunales, las cooperativas. Esta forma política promueve el principio de auto organización como modelo de la organización.

Lo anterior es una referencia a las diversas formas de ejercicio del poder en las organizaciones y representan tipos que en la práctica no se producen de manera absoluta sino más bien como tendencias generales. Por otro lado, las

¹³ Vid. Morgan op. cit. cap. 6 passim.

organizaciones no utilizan un sólo tipo de régimen sino el que más se ajuste a la propia cultura política de la organización. Es frecuente también encontrar cambios en las formas de poder dado que una organización puede ser, inicialmente democrática y con el tiempo devenir en un régimen autoritario, ello fundamentalmente, porque las organizaciones están sujetas a cambios que son producto de las condiciones del entorno, de las relaciones con el medio exterior y de la propia historia de la organización.

B. La política organizativa.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto las organizaciones en su conjunto no están al margen de lo político en tanto se produzcan, al interior, relaciones de poder que surgieran contraposición o confluencia de intereses, personales o de grupo; pero también al exterior, las organizaciones constituyen grupos de poder que van a enfrentarse a otras con las cuales van a entrar en competencia o bien, pueden establecer alianzas para acrecentar su poder.

El fenómeno del poder al interior de las organizaciones y su ejercicio podemos definirlo como política organizativa y su análisis dirige su atención a las relaciones entre los intereses, los conflictos y el poder.

Los intereses constituyen un complejo de predisposiciones que incluyen ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones o tendencias que conducen a una persona a actuar en una dirección determinada. Los intereses pueden entenderse en términos de tres áreas interrelacionadas y relativas a una labor organizativa, de carrera y de vida personal, esto es, intereses de función, de profesión y extramuros.

Los conflictos son resultado del choque de intereses; el conflicto puede ser de tipo personal, interpersonal o a nivel de grupo o coalición rivales. Además puede producirse dentro de la estructura, las funciones, las actitudes y los estereotipos de la organización o surgir a partir de recursos poco frecuentes. El conflicto, por otra parte, puede manifestarse de manera abierta o explícita o bien encubierto; el origen del conflicto reside en la divergencia de intereses que se perciba como tal o que realmente se produzca.

Finalmente el poder es el medio o recurso a través del cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia. Esta solución de los conflictos supone la imposición de un interés mayor si nos atenemos a la propia definición del poder, esto es, "... la capacidad de una clase o grupo social para realizar sus intereses y objetivos específicos participando directa o indirectamente en los centros de decisiones y de implementación de las mismas, que afectan a la sociedad entera, asegurando de esta manera que una orden o decisión de contenido de la sociedad"¹⁴ . El poder visto así implica la instrumentación y aplicación de un criterio, acción o juicio por parte del que detenta el poder, del que lo está ejerciendo. En el poder influye quien lo ejerce, que está ejerciendo, fuerza, persuasión, etc., cuando se ejerce y de que manera se aplica. Esto es fundamental puesto que hablamos entonces de una capacidad para la resolución o disolución del conflicto que, en la vida de las organizaciones, conduce a su permanencia, continuidad o cambio.

C. Las fuentes de poder en las organizaciones.

Hablamos de fuentes de poder en relación al origen de las diversas formas a través de las cuales se ejerce y aplican las resoluciones a los conflictos o las propias formas de control que caracterizan la dinámica de las organizaciones. Habremos de señalar a continuación algunas de las fuentes de poder que se dan en el seno de las organizaciones:

1) Autoridad formal. Es la primera y más evidente fuente de poder; es una forma sustentada en la legitimidad en términos weberianos y en tal sentido la autoridad formal en la mayoría de las organizaciones es de carácter burocrático y generalmente se asocia con la posición del que detenta el poder. El poder en este sentido es resultado del reconocimiento de la base esto es, la autoridad es afectiva sólo si consigue la legitimidad de los subordinados, "si ésta es legitimada desde abajo. La pirámide de poder representada en un cuadro de organización se construye así sobre una base donde un poder considerable pertenece a aquellos que están en la parte baja de la pirámide tanto como los que están arriba"¹⁵ .

¹⁴ Heller, C. Poder, política y Estado p. 11.

¹⁵ Morgan. op. cit. p. 147.

2) Control de los recursos escasos. Es la escasez y la dependencia elementos claves en los recursos del poder. Toda organización depende para su mantenimiento de un flujo adecuado de recursos, de insumos, de materia prima y de todo aquello que permita su permanencia. La posibilidad y al mismo tiempo la habilidad para aumentar o disminuir el flujo de los recursos es lo que va a proporcionar poder. En este aspecto, por ejemplo, podemos percibir la situación en la que puede encontrarse una organización cuando depende de otra en términos de poder, una especie de control interorganizacional.

3) El uso de la estructura, las reglas y reglamentos de la organización. La estructura de una organización llega a utilizarse como instrumento político. El tamaño y la situación de un grupo o departamento político. El tamaño y la situación de un grupo o departamento dentro de una organización llegan a conferir un determinado índice de poder dentro de la superestructura por lo que, una táctica muy frecuente de control es la degradación de la importancia de una función o de un grupo de individuos. Es frecuente encontrar que la rigidez de las estructuras responde a la necesidad de preservar los sistemas de control y por tanto la detención del poder que deriva de ellas. Cuando se logra un determinado grado de poder a través del mantenimiento de una estructura específica, el que ejerce el poder no estará dispuesto a modificarlas en función de que su poder depende de ello. Por otro lado, las normas y los reglamentos dan poder potencial tanto a los controladores como a los controlados y ello implica, por tanto, que la habilidad para usar las normas en provecho propio es una fuente importante de poder organizacional.

4) Control de los procesos de decisión. Para entender esta forma de poder partimos de los siguientes elementos:

Las premisas de la decisión. Muchas decisiones se logran por defecto, además de la manipulación y los controles inconscientes o socializados. Por otro lado, los vocabularios, las estructuras de comunicación, las actitudes, creencias, normas y procedimientos ejercen una gran influencia decisiva en los resultados de las decisiones.

Tales factores van a configurar las premisas de la decisión “trazando nuestro modo de pensar y actuar¹⁶. Por otra parte, las reglas básicas que guían

¹⁶ Ibid. p. 153.

la toma de decisiones son variables importantes que los miembros de una organización pueden manipular y finalmente, es posible controlar la toma de decisiones influyendo en las cuestiones y objetivos para orientarlas y en los criterios que habrán de emplearse.

5) El control del conocimiento y la información. Algunos miembros de la organización pueden abrir y cerrar los canales de comunicación; pueden filtrar la información y analizar y modelar el conocimiento de acuerdo con una visión particular del mundo que favorece sus intereses. Esto significa que la interpretación de la información es un medio para lograr el control sobre los individuos de tal forma que estos últimos interpreten la información recibida como una verdad o como datos fidedignos en tanto son distribuidos por un individuo o representante de grupo que posee ante los demás prestigio. En muchos aspectos de la estructura de las organizaciones, particularmente en las divisiones jerárquicas y departamentales, los individuos representantes de ella van a influir de manera directa y determinante en el flujo informativo dado que poseen derecho sobre la información, por el acceso exclusivo a los datos clave o simplemente demostrando la capacidad de ordenar y sintetizar los hechos de manera efectiva. De esta forma los miembros de una organización que tienen la posibilidad de manejar y distribuir la información pueden incrementar su poder y su capacidad de ejercerlo y al mismo tiempo ello contribuye al incremento de la propia legitimidad dadas por el conocimiento y la experiencia.

6) Control de las jurisdicciones. Cuando hablamos de “jurisdicciones nos referimos a la relación entre diferentes elementos de una organización; el control puede ejercerse a través del manejo de las transacciones jurisdiccionales, lo que puede entenderse como control de ámbitos o espacios.

7) Capacidad de enfrentar la incertidumbre. Es posible obtener poder cuando se tiene control sobre la información que permita manejar imprevistos; la incertidumbre puede ser respecto al entorno y con relación a la capacidad operativa de la organización. El grado de poder que puede obtenerse a través del manejo de la incertidumbre de los dos tipos antes mencionados depende de dos factores:

a) el grado de sustituibilidad de las habilidades del que ejerce el control y;

b) La centralidad de sus funciones para las operaciones de la organización como conjunto.

8) Control de la tecnología. La tecnología, en tanto constituye un complejo de instrumentos para transformar el medio, por ese sólo hecho, confiere poder al que detenta o maneja tales instrumentos, por tal razón es una fuente de poder, lo que se conoce, en niveles más amplios del ejercicio de la política, como tecnocracia.

9) Alianzas interpersonales, redes de control y control de la organización interpersonal. Los políticos de la organización, los que se involucran en el ejercicio del poder constituyen y cultivan de manera sistemática alianzas informales y redes de trabajo incorporando en la medida de lo posible la ayuda y la influencia de todos aquellos que tienen una posición relevante en el ámbito o dominio en el que se mueven.

10) Control de las contraorganizaciones. Señalábamos en alguna parte que las organizaciones son, entre otras cuestiones, espacios de poder; por sí mismas van a constituir instituciones políticas en términos muy amplios, no necesariamente de corte partidista. En tal sentido las organizaciones van a enfrentarse a otras en una situación de competencia por ganar espacios u obtener reconocimiento o grados de influencia. Un ejemplo de esta competencia son los sindicatos que, en el caso de una empresa o industria, implican una organización empresarial. En este caso se pretende, al nivel de los empresarios o cúpulas, ejercer un control sobre la contraorganización sindical para mantener la continuidad de la organización. Evidentemente, cuando se logra mantener bajo control a un sindicato o partido, por ejemplo, estamos hablando de un poder fuerte, afianzado y con posibilidades de acrecentarse.

Podemos concluir esta parte enfatizando la importancia que reviste, para la comprensión de las organizaciones, el fenómeno político; como se ha mencionado al principio de este apartado, cualquier organización va a generar al interior relaciones de poder en tanto que cualquier agrupación humana, por la contraposición o contraste de los más variados intereses, ha de generar luchas y confrontaciones entre los miembros, lo cual es inevitable y propio de las organizaciones, independientemente de su tamaño o de la actividad que desempeñen. Incluso podría decirse que la forma en que se resuelven los

conflictos en las organizaciones es un parámetro para determinar la eficiencia de las mismas en función de la capacidad que se tiene para responder a tales situaciones.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.

A lo largo de este trabajo hemos explicado las funciones de las organizaciones en relación a su estructura, sus niveles de coordinación, sus condiciones económicas, las relaciones políticas que se producen en función de la interacción y los procesos de comunicación que permiten mantener, en la medida de lo posible la coordinación de las funciones, como parte de un proceso de racionalización de los recursos.

Ello responde a la necesidad de partir de una perspectiva teórica que fundamente las acciones que se han realizado al interior de **EIKON S.C.** como parte de nuestra experiencia laboral, acciones que implican el análisis de la situación, la problemática que se ha dado y las posibles formas de solución que pudiesen implementarse.

Lo anterior, permite percibir la complejidad implícita en las organizaciones al margen de su tamaño, estructura o actividad en la que se desarrollan, pero intentamos un análisis particular aplicándolo a las condiciones específicas en las que se desenvuelve una empresa de comunicación en el caso de **EIKON S. C.**

EIKON es una empresa relativamente joven que inició sus actividades en el terreno de la comunicación aplicada y la capacitación empresarial con el objeto de contribuir al desarrollo de las potencialidades de las empresas a partir de la aplicación de estrategias de comunicación interna, productos derivados, desarrollo de habilidades específicas en los diversos niveles y programas de capacitación en varios aspectos vinculados con las actividades empresariales.

Si consideramos que **EIKON** es también una empresa, su complejidad, problemática y dinámica interna está sujeta a las mismas condiciones o factores que inciden en el desarrollo de cualquier actividad que implique la supervivencia a partir de sus propios recursos.

Por otro lado, como empresa especializada en una actividad requiere de definir su mercado y buscar el establecimiento de relación con el mismo que represente posibilidades de correspondencia entre lo que se requiere y lo que puede proporcionarse.

En ese sentido **EIKON** ha tenido que ir definiendo paulatinamente su campo de acción, su mercado y las habilidades y posibilidades reales para desarrollar una interacción efectiva con el mercado. Ello representó, como lo hemos señalado, el incremento cualitativo de los servicios de la empresa lo cual permite la supervivencia y la continuidad y ha sido su propia experiencia lo que le ha posibilitado ir modificando su estructura, su política interna y sus relaciones con el medio para mantener esa interacción que le ha posibilitado mantenerse ya que en el proceso de cambios que se han producido, el resultado palpable ha sido la constante especialización.

Dicha especialización implica dos aspectos que son fundamentales:

1) Por un lado permite desarrollar habilidades en un alto grado de calidad, eficiencia y con posibilidades de aplicación de soluciones a problemas muy específicos que otras empresas o instituciones no pueden ofrecer.

2) Por otro lado, la especialización puede hacer que se pierdan horizontes al concentrar las actividades en una sola dirección, aunque en **EIKON** parece que es posible evitar esta segunda cuestión dado que el equipo, como parte de la filosofía de la empresa, es interdisciplinario, lo cual coadyuva a evitar en la medida de lo posible esta situación. Aunque, tal vez debamos insistir que, lo que pudiese parecer una debilidad, paradójicamente se convierte en fortaleza y por tanto en el aspecto decisivo para el mantenimiento de la empresa.

En función de lo anterior quisiéramos considerar algunas de las características de **EIKON** en tal perspectiva con lo cual pretendemos explicar su funcionamiento.

El hecho de ser una empresa pequeña no implica posibilidades en esa proporción dado que los servicios que presta atienden la demanda de instituciones de gran tamaño, prestigio y trayectoria si consideramos que ha apoyado a instituciones como TELMEX, UAM, SECTUR, SCT, IMSS y el IPN, entre otras, proporcionando servicios de capacitación, asesoría, diseño de estrategias y apoyo logístico. Lo anterior significa que la empresa ha desarrollado una serie de servicios que le permiten atender una demanda específica y ello contribuye a su permanencia, sobre todo si se da seguimiento a

los resultados y se implementan nuevos programas que atiendan las necesidades del mercado.

Al interior de la empresa es necesario considerar que algunos de los obstáculos que se presentan son resultado de la propia organización y pueden corregirse si se definen las funciones de los miembros. Con respecto a las funciones del director general se entiende que su papel es, básicamente, rector, de control y determinante en la toma de decisiones. Ello debe plantearse en términos de la función directiva y su papel en el mantenimiento de la organización. El hecho de que el director general promueva un clima democrático que implique la participación de los miembros del consejo directivo, los jefes de proyecto, investigadores y demás colaboradores, no implica que se cuestione constantemente la autoridad dado que ello provoca desequilibrio o pérdida de tiempo, en algunos casos, por discutir cuestiones que se alejan del contexto laboral. Un clima democrático supone la participación de los miembros en función del interés colectivo y no de los intereses particulares o de grupo que pretenden imponerse como parte de una percepción muy personal del poder o de la participación.

Parte del control que debe prevalecer está relacionado con los tiempos de uso de computadoras, por ejemplo, ya que una sobreutilización satura el equipo y provoca problemas de tipo técnico que implica gastos no contemplados que merman utilidades. La falta de programación de los tiempos, indudablemente, es un factor de ineficiencia dado que imposibilita el cumplimiento de las tareas. Es posible que, parte del uso no programado de las computadoras responda a una percepción errónea del ambiente democrático o del nivel que suponga una mayor prioridad por el tipo de trabajo que ha de desempeñarse. En tal sentido se anula el hecho democrático al segmentar funciones y darle más importancia a unas que a otras. Por otra parte, el uso indiscriminado del equipo de computación, a destiempo o para actividades que rebasan el ámbito laboral genera conflictos y obstáculos dado que no se protocoliza su utilización: señalar tiempos para computación, definir horarios, cuidados básicos para no introducir virus, mantenimiento para evitarlos son soluciones que reducirían al mínimo tales problemas.

En el mismo orden se carece de un control sobre la información dado que no puede hablarse de información confidencial en tanto que el acceso a los

archivos es también indiscriminado y debe entenderse que sólo el director general y la secretaria administrativa deben tener acceso exclusivo a la información que se considera confidencial, lo que no debiera interpretarse como signo autoritario o antidemocrático, sino como una estrategia de protección de la información.

Es por ello que debe instrumentarse un mecanismo de acceso restringido a la información confidencial y sensibilizar a los miembros para que se perciba el acceso discriminado en función de los intereses de la empresa, sobre todo si consideramos que tal confidencialidad está relacionada con aspectos de carácter contable y financiero, esto último en lo que respecta a las estrategias financieras.

Con relación al poder, es fundamental que las funciones estén claramente definidas dado que en la estructura jerárquica la secretaria administrativa, por ejemplo, tiene un poder que le confiere el director general y por tanto debe ejercer un control sobre los miembros en función de la optimización de los recursos; la falta de reconocimiento de su papel es uno de los factores que contribuyen a obstaculizar algunas de las funciones que son básicas. Es necesario, por tanto, lograr que se perciba el control como parte substancial de las funciones organizativas y no como la imposición del interés particular. En este sentido debe incrementarse el flujo informativo interno para lograr tal propósito e insistir en el papel instrumental del poder.

Con respecto a las funciones operativas de las asistentes es necesario desarrollar formatos de presentación comunes, estandarizados ya que ello contribuye a facilitar el trabajo y da una imagen de coherencia y continuidad de los materiales, además de favorecer su manejo y comprensión.

Es también muy importante y prioritario tener un inventario de clientes ya que ello posibilita darle seguimiento a los resultados o proporcionar nuevamente servicios, además de servir como una forma de control y evaluación de la trayectoria de la empresa; es aquí donde se hace necesario el desarrollo de un sistema de acopio informativo de tal manera que se tenga acceso a el mismo tratando de evitar saturación de datos que finalmente se detienen al archivo muerto.

Otro de los aspectos que deben corregirse es el referente a el manejo de la paquetería (computación) ya que los miembros no manejan en su totalidad los programas, lo que representa obstáculos para el desempeño de sus funciones. Los programas con los que se cuenta como Corel Draw o Word están subutilizados y por lo mismo no pueden explotarse al máximo de su capacidad. Ello significa, en relación con los formatos, por ejemplo, una dispersión en la redacción de circulares, memorándums, oficios o cartas ya que no se utilizan formatos comunes y eso hace difícil su manejo, como se ha señalado. Esto, indudablemente, revela la necesidad de capacitar al personal en dichas áreas, el manejo de programas, para lograr eficiencia y mayor control informativo. Es entonces prioritario implementar políticas administrativas dirigidas a corregir estas desviaciones o dispersiones.

Finalmente, y como parte de la política general de la empresa, además como elemento estratégico, es necesario capacitar a la secretaria administrativa para que pueda manejar estados contables, para que tenga habilidades analíticas en el rubro de los estados contables y la contabilidad estratégica o financiera. Dicha capacitación, aunada al acceso restringido a la información que se considera confidencial redundará en una mayor productividad que estará basada en la determinación y definición de las funciones que cada miembro debe realizar tratando de equilibrar las necesidades personales con los intereses de la empresa, además de entender que las relaciones interpersonales se dan en dos planos, el de la afectividad o simpatía y el del ámbito laboral, de tal forma que ninguna de las dos esferas o espacios obstaculicen una a la otra. Ello, sin duda, implica un replanteamiento de las funciones, estrategias y recursos de comunicación interna que contribuyan a la maximización de las posibilidades de **EIKON**.

BIBLIOGRAFIA

Barros de Castro, A. Introducción a la economía. Un enfoque estructuralista México, Siglo XXI, 1979 164 pp.

Castaño Asmitia, D. Crisis y desarrollo de las organizaciones. México, UNAM, 1984 70 pp.

Fernández Serna, G. Economía política. Principios y aplicaciones. México, ELMEX, 1976 266 pp.

Fernández Collado, C. La comunicación en las organizaciones. México, Trillas, 1991 363 pp.

Green, Rosario. La economía política. Trillas /ANUES, 1992 100 pp.

Goldhaber M. Gerald. Comunicación organizacional. México, Diana, 1990 423 pp.

González Alonso, Carlos. Principios básicos de comunicación, México Trillas 1988 96 pp.

Heller, Claude. Poder, Política y Estado. México, ANUIES, 1976 119 pp.

Martínez de Velazco, Nosnik, Abraham. Comunicación Organizacional, México Trillas 1997 111pp.

Méndez, Silvestre. Fundamentos de economía. México Interamericana, 1994 319 pp.

Méndez Silvestre. et. al Dinámica social de las organizaciones. México, Interamericana, 1986 274 pp.

Morgan, Garet. Imágenes de la organización. Barcelona, Alfaomega 1993

Osorio Corres, F. La administración pública en el mundo. México, UNAM, 1986 32 pp.

P, Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. México Prentice Hall 1996 713 pp.

Kaplan, Marcos. Estado y sociedad México, UNAM, 1984 223 pp.

Salaman, Graeme, Thompson, Kenneth. Control e ideología en las organizaciones. México, F.C.E., 1984 366 pp.

Steinfatt, Thomas. Comunicación Humana una introducción interpersonal, México, Diana, 1986 291 pp.

ESTE TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

ANEXO I
CURRICULUM
EIKON S.C.

EIKON

CURRICULUM DE EIKON

EIKON S.C. es una empresa constituida por profesionales de la comunicación, la capacitación y el comportamiento organizacional. Fundada en Mayo de 1990, **EIKON S.C.** ha realizado los siguientes servicios:

* Un programa de integración institucional para **SEPROBAN, S.A.** (Seguridad y Protección Bancaria, S.A.) que incluyó la impartición de cuatro cursos/talleres vivenciales a tres niveles de la organización. (1990)

* Diseño de la Unidad de Comunicación Social, de su programa y proyectos para 1990 de **SEPROBAN, S.A.**

* Diseño, elaboración y producción de la Revista "**Seguridad**" de **SEPROBAN, S.A.** (1990)

* Capacitación del personal en el área de producción audiovisual de la Unidad de Comunicación Social de **SEPROBAN, S.A.** (1990)

* Diseño del servicio de Análisis de Contenido de la Unidad de Comunicación Social de **SEPROBAN, S.A.**; así como la selección y capacitación de su personal. (1990)

* Diseño y planificación de la **Dirección de Información y Documentación (DID)** de la **Coordinación General de Comunicación Social del Gobierno del Estado de México.** (1991)

EIKON

* Diseño del servicio de análisis de contenido de la **DID** de la **Coordinación General de Comunicación Social del Gobierno del Estado de México**. (1991)

* Capacitación del personal del **DID** en técnicas de análisis de contenido. (1991)

* Diseño del plan para transmitir las elecciones del 11 de noviembre en el Estado de México para **TV MEXIQUENSE**. (1991)

* Curso de capacitación para reporteros de televisión de **TV MEXIQUENSE**. (1991)

* Diseño de un área **STAFF** de la Dirección General de **TV MEXIQUENSE** encargada de evaluar contenidos y barras de programación. (1991)

* Capacitación del equipo del área **STAFF** de **TV MEXIQUENSE**. (1991)

* Taller vivencial sobre usos prácticos de la comunicación para **PEPSI-COLA** de México. (1991)

* Taller sobre Didáctica Creativa al personal docente de la **ACADEMIA MADDOX**. (1991)

* Taller de Metodología y Técnicas de Investigación de Campo Aplicadas a la Comunicación Social para la **DID**. (1991)

* En **VIDEO OMEGA** (empresa de post-producción) hemos realizado: (1992-1992)

-Diagnóstico del clima organizacional.

EIKON

- Talleres de desarrollo humano y habilidades gerenciales.
- Diseño e implementación de la Filosofía de la Calidad.
- Análisis de la competitividad.
- Programa de atención al cliente.
- Refuncionalización organizacional.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Diseño de profesiogramas.
- Evaluación del desempeño.
- VIDEO de Clima Organizacional para **VIDEO OMEGA**.

* Diseño y Coordinación del Diplomado en Post-Producción dirigido a Operadores e ingenieros de la empresa de Post-Producción **VIDEO OMEGA**. (1992)

* Perfil del usuario a **POPULATION COUNCIL** a nivel internacional en dos idiomas, inglés y español. (1992)

* Medición de la calidad de programas televisivos para **MULTIVISION**. (1992)

* Realización de un Video Institucional en formato 3/4 sp. para **ABB (ASEA BROWN BOVERI)**. (1992)

* Para el **Partido Acción Nacional (Comité Municipal Naucalpan)**

EIKON

-Curso/Taller de Habilidades Expresivas para Capacitadores. (1992)

-Curso/Taller sobre Elaboración del Discurso (Retórica Política). (1992)

* Curso de actualización y perfeccionamiento de los métodos, técnicas e instrumentos que utiliza la **Unidad de Análisis y Evaluación de la Información** en la **PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA**. (1992)

* Curso Taller para la administración de unidades, áreas o dependencias de Prensa y Comunicación Social de la **Dirección de Información y Documentación (DID)** de la **Coordinación General de Comunicación Social del Gobierno del Estado de México**. (1991)

* Diseño y realización de propuesta de la imagen del **Canal 22**, impresos y entradas institucionales en TV. (1992)

* Manual corporativo de la imagen del **Canal 22** (forma de uso del logotipo). (1992)

* Comerciales a Bajo Costo en Provincia:

-SUZUKI (Toluca, 1992)

-PIZZA HOT (Toluca, 1992)

* Diseño de cuestionario y Diseño Logístico para Evaluar el Trabajo Docente en el Aula División de Ciencias Sociales y Humanidades de la **Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Azcapotzalco** (Marzo-Mayo 1992)

* Supervisión y coordinación de la aplicación de la encuesta para la Evaluación del Desempeño Docente en el Aula de la División de Ciencias

EIKON

Sociales y Humanidades de la **Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)**
Azcapotzalco (del 29 de Junio al 3 de Julio 1992)

* Elaboración y presentación de los tres tipos de reporte entregados a la **UAM-Azcapotzalco** sobre los resultados de la encuesta:

- 1 Reporte Ejecutivo para la División de Ciencias Sociales y Humanidades con los resultados globales (10,389 encuestas)
- 1 Reporte por Departamento (7 Departamentos)
- 1 Reporte por grupo encuestado (559 grupos)
(Noviembre 1992)

* Curso de capacitación sobre Comunicación y Liderazgo, para los gerentes territoriales de **STANHOME de México** (septiembre/noviembre 1992)

* Elaboración y diseño de una Campaña Ecológica y de Ahorro de Energía para la comunidad universitaria de la **Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán (UNAM)**.
(Febrero, Marzo, Abril, Junio, Julio de 1993)

* Elaboración de una Guía para la Formación en la Práctica, para la **Secretaría de Turismo** (Mayo a Julio de 1993)

* Elaboración y diseño de los programas del "Diplomado en comunicación organizacional" para la **Secretaría de comunicaciones y Transportes**. Cartas descriptivas.
(Enero a Marzo de 1993)

* Diseño de programa y elaboración de materiales didácticos del "Diplomado en Publicidad" para **IBM de México** (Noviembre 1992 a Mayo 1993)

EIKON

* Coordinación Académica en la **Universidad de la Comunicación** de las Licenciatura de Comunicación Organizacional y Publicidad.(1993)

* Para **Population Council** se realizó un establecimiento de secciones, traducción y Lay-out de la revista Alternativas 1993. (Mayo a Julio de 1993)

* En el **Instituto de Estudios Superiores de Monterrey** Campus Morelos se realizó una apertura de sesiones de trabajo para la reunión académica de verano 1993 (Julio 1993)

* Se impartió un curso de actualización para coordinadores de práctica en **Fideicomiso para la capacitación turística** (Agosto de 1993)

* Diseño y elaboración de diversos productos comunicativos para una "**Campaña de Cultura Ecológica y de Ahorro de Energía**" para la comunidad universitaria de la **Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán (UNAM)**. (Octubre de 1993 a Enero de 1994)

* Coordinación del Plan de Investigación **UDEC-TELMEX** para la **Universidad de la Comunicación** (Octubre de 1993 a Febrero de 1994)

* Impartición de Curso/Taller sobre Retorica política para el **Partido Acción Nacional (Comité Estatal)**(Marzo de 1994)

* Asesoría en la búsqueda de patrocinadores y en general del marketing del **CAM'94**, evento de la **Sociedad Mexicana de Física**. (Mayo a Septiembre de 1994)

* Impartición de Curso/Taller sobre **MARKETING** enfocado a promover los C.A.S.T. (Centros de Asistencia y Servicios Tecnológicos), para el **Colegio Nacional de Educación Profesional y Técnica (CONALEP)**

EIKON

* Coordinación del Plan de Investigación **UDEC-TELMEX** (segunda etapa) para la **Universidad de la Comunicación** (Enero - Diciembre de 1995)

* Elaboración de un estudio de mercado para el **Diario de Xalapa**. (Mayo-Diciembre de 1995)

* Diagnóstico sobre uso de medios para la **Comisión Nacional de la Cultura y las Artes** (CONACULTA) (1996 -)

* Asesoría en Comunicación Organizacional para la reconversión del **Instituto Mexicano de Tecnología del Agua** (IMTA) (1996 -)

* Desarrollo del perfil y procedimiento de selección y reclutamiento del personal de campo investigadores de mercado. Desarrollo de curso de investigación de mercados para investigadores de mercado. Manual del curso de investigadores de mercado y curso de capacitación a instructores del área de investigación en **G. de Villa y Asociados S. A. de C.V.** (enero- octubre 1996)

* Impartición del curso/taller sobre habilidades expresivas para los capacitadores municipales del Estado de México para el **Partido Acción Nacional** (Marzo - 1996)

* Consultoría y Auditoría en medios institucionales para la Coordinación de Comunicación Social del **Instituto Mexicano del Seguro Social** IMSS (1996 - 1997)

* Plan de marketing de la **Editorial Valle de Xalapa S. A. de C. V.** (diseño de un periódico regional) (1996 -)

* Curso - Taller sobre análisis de recepción de mensajes para el **Instituto Federal Electoral** (IFE) (1996 -)

EIKON

* Diplomado en Comunicación Organizacional de la **Universidad Veracruzana** (1995 - 1996)

* Consultoría en comunicación social y, política para la Dirección de Comunicación Social de la **Secretaría de Salud**; análisis y evaluación de mensajes, desarrollo de políticas y estrategias de comunicación, desarrollo de cursos de acción, asesoría en imagen institucional. (1996 -1997)

* Investigación Nacional sobre sida, sexo y publicidad para la **Secretaría de Salud**. (1996)

* Realización de un estudio cualitativo con la técnica de grupos de enfoque, utilizando una serie de 5 spots televisivos sobre los valores de la democracia, para los estudios de opinión de la campaña de sensibilización sobre valores democráticos para el **Instituto Federal Electoral (IFE)** (septiembre - 1996)

* Diagnóstico y elaboración de imagen corporativa para **Metrotransportes Fletes Avella** (1997)

ANEXO II
PROGRAMAS DE COMUNICACION
Y CAPACITACION

1990 - 1992

EIKON S.C.
CAPACITACIÓN Y COMUNICACIÓN APLICADA

CAPACITACIÓN
ASESORIA
PRODUCCIÓN
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
RELACIONES PÚBLICAS

EIKON, S.C. es una empresa especializada en la capacitación y la comunicación aplicada.

En el campo de la **Capacitación**, **EIKON, S.C.** contribuye al desarrollo, integración y consolidación de las empresas, diseñando planes y programas que permitan habilitar y adquirir destrezas específicas a los miembros de una organización.

En el campo de la **Comunicación Aplicada**, **EIKON, S.C.** se dedica al estudio, diseño y uso de los recursos de comunicación disponibles en las empresas, tanto para su organización interna como para presentarse ante su entorno (clientes, proveedores, usuarios, gobierno, etc.).

Para llevar a cabo estas acciones **EIKON, S.C.** ofrece las siguientes áreas de servicios:

CAPACITACIÓN

EIKON, S.C. ofrece programas para desarrollar integralmente una cultura organizacional innovadora y creativa, usando para ello los conceptos, métodos y técnicas de la comunicación organizacional.

Los programas constituidos por un variado menú de cursos y talleres vivenciales y personalizados buscan alcanzar los siguientes objetivos:

* Capacitar al personal (mandos Directivos e Intermedios; cuadros Secretariales y Operativos) en habilidades y destrezas para el desarrollo de actividades institucionales y organizacionales.

* Integrar a los miembros de una institución en torno a los objetivos, metas y filosofía de la organización.

* Crear y reforzar una cultura organizacional de alta productividad y creatividad.

PROGRAMAS

A) DESARROLLO GERENCIAL

B) DESARROLLO E INTEGRACIÓN DE MANDOS INTERMEDIOS

C) DESARROLLO DE HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIFICAS

D) DESARROLLO SECRETARIAL Y MANDOS OPERATIVOS

E) FORMACIÓN PARA ESPOSAS DE EJECUTIVOS

ASESORIAS

EIKON, S.C. proporciona asesoría especializada en los campos de: Comunicación Organizacional, Planeación de Acciones Comunicativas, Diseño de Unidades de Comunicación Social, Publicidad, Relaciones Públicas e Investigación de Mercados.

RELACIONES PUBLICAS

EIKON, S.C. organiza eventos: diseña y coordina la contratación de hoteles, salones, locales especiales, servicios de alimentación, sonido, música; etc.

Para conferencias, convenciones, presentaciones, fiestas corporativas, **EIKON, S.C.** proporciona: modelos, edecanes, hostess,

traductores/intérpretes, secretarías en español y bilingües y redactores de textos.

PRODUCCIÓN

EIKON, S.C., con una adecuada conjunción de elementos materiales, elabora diversos productos comunicativos (impresos y audiovisuales) para apoyar las estrategias y acciones de las empresas.

A. AUDIOVISUALES

EIKON, S.C. realiza audiovisuales, diaporamas y videos (preproducción, producción y postproducción) para la capacitación, la promoción institucional, la divulgación, etc., también produce programas de radio, cine y televisión.

B. IMPRESOS

EIKON, S.C. produce material impreso para las actividades de una empresa. Redacta, diseña e imprime revistas, periódicos, boletines, folletos, manuales, informes, presentaciones, discursos, etc.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

EIKON, S.C. ofrece información mercadológica útil, veraz y actualizada. Para tal efecto, cuenta con fuentes directas y dispone de paquetes especiales de información cuyo diseño se orienta a la atención de los requerimientos específicos de cada empresa. Los servicios de investigación de Mercado giran en torno a:

CONSUMIDORES

PRODUCTOS

ANÁLISIS DE MERCADO

PUBLICIDAD

EIKON, S.C. también realiza Estudios Socioeconómicos, Investigación de Crédito y Selección del personal.

CATALOGO DE CURSOS

A. PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL

1. EFECTIVIDAD GERENCIAL, (Curso)

Objetivo: Obtener el conocimiento vivencial de la efectividad gerencial.

Duración: 20 horas.

2. TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS, (Curso)

Objetivo: Conocer y aplicar los métodos para incrementar la efectividad gerencial en la toma de decisiones y solución de problemas en las organizaciones.

Duración: 20 horas.

3. COMUNICACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS EN LA ORGANIZACIÓN, (Curso)

Objetivo: Conocer, utilizar y evaluar el rol de la comunicación interpersonal para la solución de conflictos en las organizaciones públicas y privadas.

Duración: 20 horas.

4. REDACCIÓN PARA EJECUTIVOS, (Instrucción personalizada)

Objetivo: Conocer y utilizar las formas correctas de la expresión escrita identificando el estilo propio de la ALTA GERENCIA.

Duración: 20 lecciones de autoenseñanza.

5. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, (Curso)

Objetivo: Conocer y utilizar las técnicas gerenciales de la administración por objetivos y evaluar su influencia en la productividad y en la satisfacción del personal.

Duración: 20 horas.

6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO, (Curso)

Objetivo: Conocer el diseño de instrumentos adecuados para la valoración de tareas.

Duración: 20 horas.

7. DIAGNOSIS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, (Taller)

Objetivo: Elaborar un diagnóstico relativo a las relaciones laborales en su organización, a fin de precisar su naturaleza y tendencias.

Duración: 25 horas.

8. ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES SINDICALES, (Taller)

Objetivo: Establecer y mantener un manejo adecuado de las relaciones existentes entre la administración empresarial y la dirigencia sindical.

Duración: 25 horas

B. PROGRAMA DE DESARROLLO E INTEGRACIÓN DE MANDOS INTERMEDIOS

1. EFECTIVIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO, (Curso)

Objetivo: Comprender en forma vivencial, la importancia de la conformación de equipos de trabajo y su impacto sobre la productividad.

Duración: 20 horas.

2. ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DEL TIEMPO Y CONTROL DEL STRESS, (Curso)

Objetivo: Conocer y utilizar los métodos adecuados para el uso óptimo del tiempo y el control del stress.

Duración: 12 horas.

C. PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES Y DESTREZAS ESPECIFICAS

1. PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL Y ADMINISTRACIÓN DEL ACERVO AUDIOVISUAL, (Curso)

Objetivo: Conocer y aplicar las técnicas de la producción audiovisual y el manejo adecuado de este tipo de acervos.

Duración: 40 horas.

2. ELABORACIÓN DE REPORTES Y PRESENTACIONES EFICACES, (Curso)

Objetivo: Conocer y dominar las técnicas de reportes y presentaciones eficaces.

Duración: 20 horas.

3. ANÁLISIS DE CONTENIDO Y SÍNTESIS DE TEXTOS, (Curso)

Objetivo: Comprender y aplicar la metodología del análisis de contenido y su empleo en la síntesis de textos.

Duración: 20 horas

D. PROGRAMA DE DESARROLLO SECRETARIAL Y MANDOS OPERATIVOS

1. CALIDAD DE LA REDACCIÓN SECRETARIAL, (Curso)

Objetivo: Comprender y utilizar las estructuras correctas de la expresión escrita.

Duración: 20 horas.

2. USO DE LA COMUNICACIÓN, (Curso)

Objetivo: Conocer y aplicar las técnicas de la comunicación efectiva en la atención y servicio al cliente.

Duración: 12 horas.

3. PROFESIONALIZACIÓN SECRETARIAL, (Curso)

Objetivo: Comprender los procedimientos de diagnóstico, planeación y ejecución de las actividades de una empresa, para realizar sus funciones de conformidad con los objetivos y el ambiente de la organización.

Duración: 16 horas.

E. PROGRAMA DE FORMACIÓN FAMILIAR PARA ESPOSAS DE EJECUTIVOS

1. FAMILIA Y RELACIONES HUMANAS, (Curso)

Objetivo: Conocer en forma vivencial la importancia de la comunicación e integración familiar.

Duración: 20 horas.

2. PSICOLOGÍA DE LA ADOLESCENCIA, (Curso)

Objetivo: Conocer las etapas del desarrollo bio-psicosocial del individuo hasta las crisis de la adolescencia y evaluar su impacto en la armonía familiar.

Duración: 20 horas

* Cupo máximo: 15 participantes.

** Los cursos incluyen material didáctico.

ANEXO III
PROGRAMAS DE CAPACIACION

1993 - 1996

PRODUCTOS COMUNICACIONALES Y DE CAPACITACION.

1. Análisis de Canales, Redes y Patrones Comunicativos.

Objetivo

Conocer el uso y eficacia de los canales y redes de flujo de mensajes de la organización y sus patrones comunicativos típicos.

Contenido

Diseño de red de comunicación.

Medición de los niveles de distribución y redundancia en los mensajes.

Identificación del flujo comunicativo.

Establecer el costo de la comunicación.

Establecer los mensajes conflictivos y las fuentes privilegiadas de información.

Formas de retroalimentación.

Beneficio

Validar, diseñar y aprovechar los canales, redes y patrones comunicativos para el procesamiento de la información del sistema organizacional.

2. Evaluación de Campañas Publicas y/o Programas de Comunicación.

Objetivo

Evaluar la eficacia de los mensajes de acuerdo a su propósito.

Contenido

Selección de mensajes y de eventos a evaluar.

Aplicación de técnicas de análisis de contenido: icónicas, semánticas y pragmáticas.

Evaluación costo - beneficio.

Beneficio

Validar o replantear los productos comunicativos en función del posicionamiento de la organización.

3. Auditoria de Medios

Objetivo

Evaluar la eficacia de los medios de comunicación de la organización.

Contenido

Establecer criterios externos de validación.

Evaluar la producción y formato de los medios de comunicación.

Establecer el nivel de interés de lectura en los mensajes de la organización.

Adecuación de medios a mensajes.

Análisis de contenido.

Beneficio

Ajustar los programas y medios de comunicación y eficientar la inversión en comunicación.

4. Análisis y Diseño de Modelos de Mediación.

Objetivo

Explicitar los patrones que ordenan el comportamiento dentro de la organización.

Contenido

Identificar el modelo mediacional de la información.

Analizar la normatividad y racionalidad vigentes.

Proponer modelos de mediación acordes a la circunstancia de la organización.

Beneficio

Diseñar las estructuras comunicativas en torno al orden deseable, adecuando el discurso central a la diversidad interna.

5. Programa de Estrategias Comunicativas

Objetivo

Disponer de un repertorio de acciones comunicativas para públicos y circunstancias específicas.

Contenido

Diseño de escenarios.

Identificación de acciones comunicativas posibles.

Ponderación de su empleo de acuerdo con circunstancias de tiempo y lugar.

Redes de instrumentación.

Elementos de evaluación y ajuste.

Beneficio

Poder intervenir con un proyecto preciso en la sobrevivencia y continuidad de la empresa.

6. Planeación Integral de Comunicación.

Objetivo

Diseñar y normar la comunicación de una empresa para que sirva al plan estratégico global.

Contenido

Fundamentación.

Propósito, función y alcances.

Imagen global y argumentos comunicativos.

Programas de comunicación.

Acciones comunicativas.

Beneficio

Establecer una política global, en función de una mayor coherencia entre los diversos programas comunicativos, de un lenguaje común de todos los sectores y de un comportamiento organizacional homogéneo.

7. Mapa de la Cultura Organizacional.

Objetivo

Establecer la diversidad cultural de la organización mediante el conocimiento de los valores, actitudes y representaciones de los grupos significativos de la organización.

Contenido

Temas y valores significativos.

Perfiles organizacionales.

Niveles de proximidad o de alejamiento de la visión de la organización.

Relaciones de fuerzas (zonas de conflicto y de consenso)

Beneficios

Formular la cultura de la organización y su proyecto.

Diseñar estrategias de integración para un diálogo constructivo entre empresa y trabajadores.

8. Medición del Clima Comunicativo.

Objetivo

Evaluar el ambiente comunicativo de la organización.

Contenido

Niveles de credibilidad y confiabilidad.
Grado de aceptación o rechazo de mensajes.
Calidad y oportunidad de la información.
Nivel de colaboración / rechazo.
Prácticas comunicativas y sus efectos.

Beneficios

Intervenir en los procesos de acción coordinada para diseñar ambientes de cooperación.

Hacer compatibles los intereses de los empleados y de la empresa a través del diálogo, del intercambio de información y de la participación en todos los niveles.

9. Análisis de Habilidades Comunicativas.

Objetivos

Conocer los tipos de conducta comunicativa que imperan entre el liderazgo de la organización y evaluar la competencia comunicativas de los mandos directivos.

Contenido

Detección de necesidades comunicativas por grupos representativos.
Grado de satisfacción de la comunicación en función de objetivos.
Oportunidad y eficacia de la comunicación.
Nivel de cumplimiento de las promesas.
Detectar sobrecargas informativas.

Beneficio

Proponer y desarrollar acciones comunicativas para la acción eficaz.

10. Capacitación

Objetivo

Formar y capacitar a los mandos directivos (cuadros medios y superiores) en las habilidades comunicativas necesarias para coordinar grupos productivos.

Contenido

Las reglas de la comunicación virtuosa: las reglas para escuchar y comprender y las reglas para convencer y acordar.

Análisis y desarrollo de habilidades conversacionales. Instrumentos de la comunicación interpersonal.

Beneficio

Coordinar acciones en forma eficaz, trabajando continuamente los acuerdos e integrando a los miembros del equipo en la toma de decisiones. Proporcionando la capacidad para obtener los resultados deseados.