



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

PROPUESTA DE UN MODELO PARA ESTABLECER  
UN PROGRAMA DE COMUNICACION  
ORGANIZACIONAL INTERNA QUE INTEGRE Y  
MOTIVE AL PERSONAL DE UNA EMPRESA  
DE VENTA DIRECTA.

# TESINA

Que para obtener el grado de

Licenciado en Ciencias de la Comunicación

presenta

Isaias Carlos Duarte Hernández

Directora: Lic. Adriana Meléndez Mercado

México, D. F., 1998



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

264666



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

Como en cada suceso importante que ha habido en mi vida lo he compartido con mi esposa desde que la conocí, hoy quiero que sepan que en éste no fue así.

La diferencia es que en éste ella está presente y aún cuando el texto no tenga que ver en nada con cosas ni lejanas y mucho menos cercanas a mi amor por ella, debo decirles que quedó atrapada dentro de él en cada letra, en cada idea, en la satisfacción completa de haber dado un paso más en mi andar. No necesito decir más, sólo que ella ha sido el principal motivo para ésto.

*Alejandra* en tu afán de no saber nada lo sabes todo incluyendo lo que siento por ti. Irremediablemente te amo.

Y así como tú, hay otro gran motivo para continuar, ese que tuvo sus más grandes posibilidades cuando apareciste en mi vida, porque por ellos también he luchado y seguiré, porque espero que sean la consolidación de nuestro amor. Aunque todavía no nacen los amo. *A nuestros hijos.*

No puedo pasar por alto la enorme importancia que tiene mi familia.

Mi padre, *Isaias Duarte*, alguna vez preguntó qué me hacía falta, por qué no me titulaba, a lo que yo respondí que no me faltaba nada, y lo peor: pensé “mucho menos que me estén presionando”. Mentí. Esa vez como muchas otras lo que me hacía falta era escucharle. Papá debes saber lo fundamental que has sido para mí. Hay que procurar mantenernos tan cerca como hasta hoy. Nos conviene.

*Olga Lucía*, el mejor ejemplo de fortaleza, constancia y tenacidad. Creo que no puedo pedir más. En ese “estira y afloja” que fué mi educación la liga no se reventó ni se reventará ya, y es que es tan fuerte como lo es el amor de madre.

*Olga América y Aleida*, mis hermanas que han sido para mí como mis hermanas. Ustedes han tenido el gusto y disgusto de compartir toda mi vida, para mí ha sido un privilegio que vale la pena preservar. Siguiendo su ejemplo, esto también es de ustedes.

Ahora me toca ver como crecen *Olga Alejandra, Carlitos y Alelú*, mis sobrinos, que por llevar la misma sangre son como mis hijos, a ellos quiero ofrecerles la certeza de que siempre podrán contar conmigo.

Hoy no quiero ser repetitivo agradeciendo, como muchos otros, con tanta vehemencia lo que nunca voy a terminar de agradecer. Sin embargo me es inminentemente necesario reconocer a la gente que ha tenido la disposición de interesarse en mi compartiendo su amistad y su experiencia.

Considero que éste es un buen momento para hacer constar la trascendencia de cada una de las personas que han contribuido a mi formación como ser humano, lo cual también se refleja en esta tesina.

Los hermanos Medero Bellón: Gerardo, Roberto y Joaquín

Francisco Trejo Mendoza

Eduardo Garrido Munguía

Fernando Lara Celis (mi más reciente amigo de toda la vida)

Diana E. Salazar Méndez

Ignacio A. Salazar Arroyo

Estela Martínez de Briseño y Arturo Briseño Cardeña (Tan buenas las comidas como esas tardes de pláticas y sabios consejos.)

José Ma. Damacio Vidales y Martha Gutierrez de Damacio

Arturo Briseño Martínez

Verónica Briseño Martínez

Arturo Martínez y González

Mónica Rubio de Cano y Eduardo Cano Valle

Clara Reyes de Frausto y Paulino Frausto Leyva

Carlos Barrera Guzmán

José Ramón García Noriega

Vaya este reconocimiento también a sus familias. Hoy se que cumplo mi deber al hacerlos partícipes de un logro más en el cual influyeron. Cada uno de ustedes sabe porque.

A partir de que pise por primera vez una escuela como alumno, los maestros fueron un estigma del que pensé jamás me podría deshacer. Ahora, con mucho más conciencia, reconozco y aprecio en todo el valor de aquellas personas que se encargan de formar a los profesionales de este país y la dificultad de su tarea tan trascendental, lo cual no quiero olvidar. No podría.

Este es tal vez, el más humilde de los homenajes, pero con mucho cariño y profundo agradecimiento a:

Adriana Meléndez Mercado

Margarita Yepes Hernández

Georgina Paulin Pérez

Elvira Hernández Carballido

Virginia Reyes Castro

Isabel Santana López-Araiza

Este trabajo esta planteado para un espacio y un tiempo bien definidos, los cuales se enmarcan en una empresa cuyo director general ha sido un ejemplo constante de fortaleza y habilidad para afrontar todo tipo de situaciones, lo cual ha tenido al éxito como una consecuencia constante, siempre bien merecida.

Si fuera puramente objetivo, este trabajo estaría dedicado exclusivamente al Señor Oscar del Toro y Vilchis.

Espero con el presente contribuir en algo a la empresa que está en tus manos, como alguna vez lo hice, así como espero que, si llegas a considerar este proyecto, sepas que quisiera participar directamente en su implementación dentro de la empresa que alguna vez ví como si fuese mía.

Con todo respeto y admiración. **ORGULLOSAMENTE MEXICANO.**

Por último este trabajo está dedicado a toda aquella persona que con sus habilidades, responsabilidad, cordura, autoridad y liderazgo han logrado ayudar a otros con el único interés de engrandecer y fortalecer nuestra nación, no así para aquellos que lamentablemente han utilizado los recursos de una organización para satisfacer intereses propios, con prepotencia, autoritarismo y engaño, dejando claras muestras de su total carencia de convicciones y escrúpulos así como su excesiva vileza.

# ÍNDICE

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>I. El ámbito de la comunicación organizacional</b>	
1.1 Comunicación organizacional	8
1.2 Comunicación externa	10
1.2.1 Sistemas y medios que utiliza la organización para su comunicación externa	12
1.2.2 Las relaciones públicas	13
1.3 Comunicación interna	14
1.3.1 Comunicación formal e informal	16
1.3.2 Comunicación ascendente, descendente y horizontal	19
1.3.3 Sistemas y medios que utiliza la organización para su comunicación interna	22
1.4 Barreras de la comunicación	23
<b>II. Motivación del personal</b>	
2.1 Integración del personal	25
2.2 El síndrome de “Yo soy el jefe”	28
2.3 La motivación laboral	32
2.3.1 Necesidades del personal	35
2.3.2 La importancia de cada individuo como elemento esencial de la empresa	36
<b>III. Modelo del programa de comunicación organizacional interna</b>	
3.1 Presentación y método del programa	39
3.1.1 Objetivos del programa	44
3.1.2 Políticas del programa	45
3.2 Desarrollo del programa	47
3.2.1 Inducción del personal, (1ª Etapa)	50
3.2.2 Capacitación y adiestramiento, (2ª Etapa)	57
<b>Conclusiones</b>	<b>67</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>71</b>
<b>Hemerografía</b>	<b>74</b>
<b>Anexos</b>	<b>75</b>

## INTRODUCCIÓN

La palabra comunicación ha servido para definir muchos de los problemas referentes a las actividades conjuntas y organizadas del hombre, pero en realidad es, en la mayoría de los casos, una deficiencia en el proceso de comunicación la que origina los demás problemas.

El desconocimiento de la misión de la empresa, de sus objetivos y sus valores por parte de quien ahí labora son, entre otros factores, los que impiden el funcionamiento óptimo de la misma.

Todo esto es el resultado de la desinformación que impera en cada uno de los elementos que integran la organización, misma que, en este caso, no ha dado la importancia necesaria a la elaboración de los procesos de comunicación estructurados con estrategias y fines concretos.

De igual forma, el no establecer un programa de comunicación, significa tanto como omitir los lineamientos y propósitos debidamente sistematizados para administrar la información que habrá de manejarse dentro y fuera de la organización.

Así también, al no determinarse cuáles son los medios de comunicación propicios, no se podrá adaptar el uso de éstos para llevar a cabo el flujo de datos de manera ordenada y evitar lagunas en los procesos comunicativos. Es por lo anterior que la comunicación organizacional cobra una mayor importancia en el funcionamiento del ámbito empresarial.

En el caso del presente y considerando que la tesina se origina en mi experiencia profesional, he decidido hacer una descripción de los problemas comunes originados por la falta de un programa de comunicación dentro de la organización.

El propósito es valorar la importancia de solucionarlos y, de esta manera, argumentar mi proposición de instituir dicho programa dentro de la estructura de la empresa de venta directa que es mi objeto de estudio.

Por lo tanto, el desarrollo de este trabajo se efectuó tomando como tema de estudio a la empresa Arabela, S.A. de C.V. que se desenvuelve dentro del contexto de la venta directa a través de publicaciones periódicas (folletos catorcenales), específicamente la empresa en la que laboré.

Cabe también precisar que he manejado la información que se generó a partir de los últimos acontecimientos de la misma y que afectaron directamente los procesos de comunicación, con la intención de que este trabajo fuera de actualidad, propositivo y funcional.

Al hacer referencia del concepto de comunicación organizacional, inevitablemente se evoca el cúmulo de complicaciones que hacen necesaria la instauración un ambiente en el cual el buen entendimiento entre todos los integrantes de la organización sea fundamental.

“La comunicación va a unificar las diversas partes interdependientes del sistema organizacional evitando la duplicidad de tareas o la omisión de otras; a robustecer la confianza, a estimular y motivar a los miembros de la organización”.<sup>1</sup>

También lleva implícito el plantear soluciones para satisfacer las carencias existentes en la comunicación a través de procedimientos previamente establecidos, con el propósito de mejorar la situación que se basa en las relaciones que se dan entre quienes, en este caso, conforman la empresa.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Flores de Gortari S. Hacia una comunicación administrativa integral, Ed. Trillas México, 1988. p. 25

<sup>2</sup> Cfr. Johansen Bertoglio Oscar. Las comunicaciones y la conducta de la comunicación, Ed. Diana México, 1975. pp. 80-85

A través de mi trayectoria laboral he podido reflexionar y darme cuenta que exponer la misión, objetivos y valores de la empresa le ayudaría a ésta a cumplir con un fin primordial: informar a cada uno de sus elementos hacia dónde se dirigen.

Es menester de la empresa integrar a su personal infundiéndole estímulos para una motivación efectiva y un sentimiento de pertenencia a través de la búsqueda del cumplimiento de dichos objetivos, implicando los objetivos personales de cada quien.

Actualmente la mayoría de las empresas u organizaciones, con similar estructura, han considerado dentro de su estructura una gerencia de comunicación que se responsabiliza de mantener informado al personal de lo que ocurre dentro y fuera de la empresa y que le afecta de alguna manera.

Sin embargo, una empresa que ha hecho caso omiso de esta instancia dentro de su estructura, se enfrenta al problema latente que significa la desinformación. Se debe considerar que la actividad conjunta de los hombres se mantiene en constante movimiento de acuerdo a la variación de las circunstancias externas que le envuelven.

Es oportuno que, dentro de estos procesos de cambio, se proporcione la información adecuada para evitar que se tergiverse la filosofía de la empresa, que se originen disfunciones en su personal y por ende que se afecten las relaciones laborales, pues “Toda organización humana, cuyos miembros se entienden, satisface ampliamente sus necesidades y cumple sus objetivos”.<sup>3</sup>

De acuerdo con mi experiencia profesional, el establecer un programa de comunicación como solución integral puede parecer demasiado ambicioso, sin embargo, se busca ejercer un control sobre estas situaciones.

---

<sup>3</sup> Ramos Carlos. La comunicación un punto de vista organizacional. Ed. Trillas México, 1991. p. 9

La idea es aminorar los problemas a través de procesos comunicativos en los cuales toda información se dé y se reciba sistematizadamente, procurando guardar orden y precisión para impedir la obstaculización de datos y la formación de rumores, que sólo provocarían un desequilibrio en la estructura de la organización.

La falta de un programa de comunicación erigido plenamente para satisfacer las necesidades de la empresa es una carencia determinante que limita el logro de sus metas y el crecimiento substancial de la capacitación y desarrollo de su personal, así como de su integración y motivación.

El objetivo general de este trabajo es proponer un programa de comunicación que permita instaurar procesos de comunicación óptimos para motivar e integrar al personal de la empresa en la cual laboré.

De igual forma pretendo mostrar la importancia de la comunicación organizacional como factor imprescindible para que el personal en la empresa cumpla sus objetivos y metas al sentirse motivado e integrado.

Otro de los objetivos es señalar la importancia del papel del comunicólogo como pieza fundamental en los procesos comunicativos dentro del ámbito organizacional, para lo cual se ha estructurado este trabajo en tres capítulos.

En el primer capítulo se hace un análisis respecto al ámbito organizacional, caracterizando los conceptos de comunicación que le atañen directamente y señalando tanto los medios como los sistemas utilizados comúnmente para llevar a cabo los procesos de la comunicación organizacional, los cuales posteriormente serán utilizados como parámetros para cumplir con el objetivo primordial de la tesina.

En el segundo capítulo se aborda el aspecto humano de la comunicación dentro de la empresa es decir, se determina lo importante que es el cubrir la expectativas de cada uno de los elementos que conforman la organización.

A través de una motivación constante y de la creación de un sentimiento de pertenencia el cual le permita identificarse con sus compañeros de trabajo, se logrará un mejor entendimiento en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos del conjunto.

Por último, en el tercer capítulo, se presenta el modelo del programa de comunicación interna indicando la metodología a seguir, iniciando en cómo plantear un diagnóstico para planear los objetivos, las políticas y los lineamientos generales que se contemplarán en la adecuación e implementación del programa el cual se evaluará posteriormente.

En este mismo capítulo se desarrolla el modelo del programa, específicamente para la empresa de venta directa en la cual laboré, sugiriendo los medios y sistemas a utilizarse así como contenidos para mejorar las relaciones laborales dentro de la misma y así elevar el potencial productivo de la organización.

Hace falta conocer la empresa, su estructura, su misión, sus objetivos, sus valores e incluso la importancia de la función de cada uno de sus integrantes para legitimar su existencia dentro de su contexto.

Bajo la perspectiva histórica del proceder humano, es evidente la necesidad inevitable de su acción organizada para facilitar el logro de sus satisfactores, hasta podríamos afirmar que gracias a esto, el hombre a podido evolucionar en todos sus aspectos.

De esta manera es incuestionable la trascendencia de la comunicación en los procesos sociales, finalmente sería difícil imaginar que un navío llegará a su destino si su tripulación tiene nociones vagas de la ruta que deben seguir, o peor aún, si ni siquiera tienen conocimiento del porqué han zarpado y hacia donde se dirigen.

# Capítulo I.

## El ámbito de la Comunicación Organizacional

### 1.1 Comunicación Organizacional.

El concepto de comunicación organizacional encierra la actividad que realiza el hombre interactuando de manera ordenada, estableciendo procesos a través de la conducta de la comunicación.

Este concepto se origina en la necesidad de algunas organizaciones por mantener motivado e integrado a cada uno de sus elementos, además de crear un ambiente de cordialidad laboral en la obtención de satisfactores económicos.<sup>4</sup>

Hoy en día, este concepto está directamente asociado con el desarrollo de la actividad organizada del hombre en general. “La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades”.<sup>5</sup>

*Es la comunicación organizacional el factor determinante para lograr una mejor relación entre quienes participan en la empresa, es por eso que se le atribuye, generalmente, el éxito o fracaso de la misma, debido a que en la comunicación organizacional están implicadas la difusión de los objetivos, la misión, los valores de la empresa.*<sup>6</sup>

Por otra parte, no se puede desvincular a las acciones que se derivan a partir de los elementos que mencionamos: la toma de decisiones, la producción técnico-administrativa, la gestión, la capacitación y la evaluación.

---

<sup>4</sup> Cfr. Bland Michael. Comunicación interna eficiente. Legis editores México, 1992. p. 75

<sup>5</sup> Goldhaber Gerard. Comunicación organizacional. Ed. Diana México, 1989. p. 23

<sup>6</sup> Cfr. Jennings Marie. Como gerenciar la comunicación corporativa. Legis editores México, 1991. p. 75

Dentro del ámbito empresarial, la comunicación organizacional posee dos funciones de suma importancia. Primero, lograr el establecimiento de relaciones laborales excelentes que vayan dirigidas al alcance de los objetivos de la empresa, coadyuvando al proceso de motivación e integración de su personal.

El segundo se centra en crear una imagen pulcra ante sus diversos públicos externos para provocar en ellos una opinión favorable que le ayude a mantener su actividad y el desarrollo necesario para su subsistencia.

En este sentido, se reconoce a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes, horizontales, formales e informales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, mercadotecnia y publicidad).

De esta manera la comunicación organizacional se convierte en la fuerza central de enlace la cual permite llevar a cabo la acción coordinada de todo aquel que esté involucrado con la empresa y su entorno.

Dentro de este panorama se podrá calificar a la comunicación organizacional como un conjunto de procesos, sistemas y conocimientos bajo normas racionales, que tienen como propósito elevar la eficiencia de la comunicación en las empresas con sus públicos internos y externos para el logro de sus objetivos.<sup>7</sup>

Este es un proceso que se da en un contexto socializado el cual es influenciado por el medio ambiente mismo que influye a la vez, implicando elementos tales como mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados.

Con esto podemos afirmar que la comunicación organizacional es un proceso premeditado con intenciones específicas, caracterizado por tener que presentar altos niveles de efectividad, por lo que se recomienda involucrar en este aspectos humanos, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales.

---

<sup>7</sup> Cfr. Weil Pascal. La comunicación global y de gestión, Ed. Paidós México, 1992. p. 25

Partiendo de este enfoque, la comunicación es el medio por el cual cada elemento de la empresa se vuelve partícipe, pasando de ser uno más, para convertirse en un integrante importante.<sup>8</sup>

Sin comunicación se crea un sentimiento de no pertenencia el cual aminora de manera notable la motivación, afectando directamente al buen funcionamiento de la organización y a su productividad, por lo menos, en el caso de las empresas de venta directa

## **1.2 Comunicación Externa**

La comunicación externa es el conjunto de procesos comunicativos que se originan en la empresa para establecer vínculos con agentes externos tratando de mantener siempre una imagen positiva ante éstos.

Clientes, proveedores, distribuidores, sindicatos, filiales, asociaciones varias y medios de comunicación, además de todo aquel que tenga contacto con la empresa e interfiera en su funcionamiento sin pertenecer a ésta, conforman su público externo, con el cual se deben establecer procesos de comunicación para el buen funcionamiento y logro de los objetivos, así como para legitimar su existencia dentro de su contexto, creando una imagen que fecunde una tendencia favorable en la opinión del público en general.

Por lo regular corresponde a las áreas de relaciones públicas, mercadotecnia y publicidad trazar los lineamientos para llevar a cabo este cometido, sin embargo, le corresponde al área de comunicación retomar dichos lineamientos y optimarlos con la intención de elaborar estrategias en forma de procesos de comunicación para garantizar su efectividad.

---

<sup>8</sup> Cfr. Sosa Pulido Demetrio. Administración por calidad. Ed. Limusa México, 1991. pp. 45 y 46

En el caso de que las áreas de relaciones públicas, mercadotecnia y publicidad estén supeditadas a una dirección de comunicación, esta consigna se facilitará en tanto que se evitaría la triangulación en los planteamientos y la pérdida de precisión.

Una sola instancia se encargaría de originar y llevar a cabo estos procesos, pero siempre considerando que la persona idónea para esta misión es un comunicólogo, quien se encargará de analizar a los posibles públicos receptores, los contenidos, las estructuraciones y objetivos de los mensajes, así como los medios propicios para su divulgación

Otra parte fundamental de la comunicación externa es la instancia que permite a la empresa atender y canalizar las respuestas de sus públicos o bien, los procesos comunicativos que provienen desde fuera (dudas, peticiones, problemas, congratulaciones, etc.) en las que la empresa se vea involucrada.

Entonces, la comunicación externa tiene como designio fundamental fomentar las relaciones sociales a través de la creación de una buena imagen, implicando los objetivos de la empresa, para lo cual puede utilizar como recursos desde la creación de un logo hasta las más sofisticadas estrategias publicitarias y mercadológicas.

### 1.2.1 Sistemas y medios que utiliza la organización para su comunicación externa

El sistema es el nombre que adquiere el flujo de mensajes de acuerdo a sus características, los medios o canales son los que permiten este flujo de información. Toda organización moderna tiene canales formales donde fluyen los mensajes que se consideran oficiales y éstos se complementan con canales informales, juntos forman una red la cual conduce una serie de información que contribuye a desarrollar el trabajo.<sup>9</sup>

<b>SISTEMAS</b>	<b>MEDIOS y/o CANALES</b>
Publicaciones	Boletines y/o periódicos
Relaciones personales	Palabra escrita, oral, simbolizada o audiovisual
Presentaciones	Palabra oral, folletos y/o audiovisuales
Relaciones con medios de comunicación	Comunicados escritos y/o entrevistas
Campañas externas	Anuncios publicitarios (medios audiovisuales)
Promoción de productos e imagen corporativa	Revistas comerciales, videos y/o audiovisuales
Ofertación de productos	Folletos y/o catálogo*
Mediciones por correo	Cartas y/o cupones
Telex (sistema electrónico)	Palabra escrita (telegramas)

\* Sistema y medios explotados generalmente por las empresas de venta directa.

Este cuadro muestra los sistemas y medios que se utilizan comúnmente en los procesos para establecer comunicación entre la empresa y otros sujetos que no están contemplados en su estructura interna, pero con los cuales necesariamente tiene que entablar alguna relación.

<sup>9</sup> Cfr. Borman Ernest. La comunicación: un problema de la organización moderna, Ed. Mc Graw Hill México, 1993 pp. 40 y 41

Los sistemas, en este caso, son un conjunto de preceptos que están ordenadamente relacionados entre sí y que contribuyen a un determinado objeto. El medio es un canal a través del cual se echan a andar los sistemas dándoles un destino circunscrito.

Ambos son los permisorios para la buena comunicación de la empresa, significando una asistencia determinante para el continuo movimiento de la misma respecto a lo que le rodea.

### **1.2.2 Las Relaciones Públicas**

“Las relaciones públicas pueden ser definidas como un conjunto de elementos coordinados entre sí, cuyo propósito es influir en la opinión pública”<sup>10</sup>

Estas son las relaciones que se dan con los diferentes públicos que interactúan con la empresa en donde lo esencial es ejercer una influencia en la opinión pública para favorecer la imagen, mediante una actividad comunicativa previamente aprobada y de constante retroalimentación.

Por lo tanto el contenido de los procesos comunicativos ejercidos en las relaciones públicas podrían gestarse en los lineamientos de la comunicación externa, sin embargo, se hace un apartado para este rubro debido a que cuenta con características específicas.

La empresa siempre debe contar con argumentos persuasivos; los medios deben seleccionarse adecuadamente, con lo que se establecerá una condición de credibilidad acorde a la audiencia que se pretende. Esta credibilidad se verá fortalecida si se mantiene un ritmo constante en la frecuencia con la que se difundan argumentos convincentes.

---

<sup>10</sup> *ob. cit.* Ramos Carlos, p. 45

Las relaciones públicas son una ramificación de la comunicación externa empresarial, en tanto que cumple con objetivos muy concretos originados en el interés real por obtener respuestas, al grado de que éstas se fuerzan para asegurar una retroalimentación, porque sólo los procesos comunicativos bidireccionales aseguran dichas relaciones.

Las relaciones públicas se deben establecer bajo lineamientos que den la pauta para realizar actividades lógicas con sus principios; deben exponer ideas y emociones semejantes a las de su posible auditorio, para afectar directamente en la conducta; se deben manifestar los puntos de vista en términos cordiales matizados por la sinceridad para aumentar su poder persuasivo, de tal modo que se origine confianza total en lo que se dice y en quien lo dice; y finalmente, considerar el uso de un lenguaje coloquial, que no vulgar, con palabras de simple comprensión, facilitando el asentimiento de las ideas expuestas.

Prácticamente, hay que considerar la necesidad que tiene la empresa de fijar una imagen propia en el público receptor. Generalmente se recuerdan los mensajes de impacto, que son transparentes, concisos, reconocibles y que usualmente, crean un interés. De otra manera la información pasará inadvertida, eliminando involuntariamente ese objetivo fundamental.

### **1.3 Comunicación Interna**

A diferencia de la comunicación externa, en la empresa, la comunicación interna hace referencia a los procesos comunicativos que se llevan a cabo entre los elementos que conforman al personal de la misma, no obstante esta diferencia, con los dos procesos se manifiesta la intención por cumplir con los objetivos de la empresa.

Entonces, la comunicación interna es el aglomerado de procesos comunicativos que tienen su procedencia y fin dentro de la misma empresa, y los cuales se establecen con la finalidad de coordinar la labor del personal en su conjunto.

Es el área de comunicación la instancia de la empresa que se responsabiliza de definir los trazos e instaurarlos en el personal así como de ejercer un control sobre ellos.

De hecho, es misión que corresponde exclusivamente al comunicólogo como profesional, ya que es la gente capacitada para construir las bases de estos procesos.

Como ya se mencionó en el apartado de la comunicación externa, el comunicólogo es el responsable de evaluar todos los factores y circunstancias para estructurar mensajes que habrán de transmitirse a través de los medios adecuados para que surtan el efecto requerido en el personal de la empresa.

La comunicación interna podrá mostrar cierta similitud a la comunicación externa en cuanto a que ambas son procesos llevados a cabo entre seres humanos a través de canales o medios, empero es conveniente señalar que las dos tienen características específicas que las hacen completamente identificables, como el número de elementos que participan, los medios que se utilizan para realizarlas, la manera en que se emiten los mensajes en una y otra, o bien el número y tipo de receptores a los que se dirigen así como las respuestas conseguidas y por supuesto, los objetivos de cada una.

Sin embargo, el hecho de que la comunicación interna se lleve a cabo en un grupo menor que funja como receptor, esto no le resta importancia. Los procesos comunicativos internos estigmatizan el buen éxito en el quehacer particular de cada individuo y, al final, del trabajo en conjunto. La comunicación interna es el cordón que mantiene unido al personal de la empresa y que señala la dirección que se debe seguir.

Al definir los objetivos, la misión y los valores de la empresa, se edifican los cimientos sobre los cuales se erigen la integración y motivación del personal que es la empresa misma.

Así, el enfoque que tiene cada individuo respecto a la empresa la hace ver como la instancia que cifra sus aspiraciones sociales y económicas mismas que aseguran su productividad.

Pero esto sólo se logra cuando se otorga información objetiva y veraz, esa que provoca expectativas en cada sujeto y que le concede una plena identificación con la empresa, al grado de convertirla en su “propia” empresa.

De esta manera, en la comunicación interna se debe aplicar un criterio más cercano a las necesidades humanas para respaldar actitudes positivas en un ambiente hospitalario que de fuerza y genere productividad en la empresa.

### **1.3.1 Comunicación Formal e Informal**

La comunicación formal es la comunicación de retroalimentación que se da específicamente entre los directivos de la empresa y el personal que ocupa puestos gerenciales y/o ejecutivos en los cuales haya que tomar decisiones sobre la actividad del resto de los empleados.

Se le asigna la categoría de formal porque es la comunicación debidamente estructurada, de carácter oficial, con un origen preciso y una sola intención: propiciar un ambiente adecuado para encauzar el pensamiento de los elementos que conforman la organización.

Habitualmente, su contenido se compone con información relacionada al trabajo como directrices o políticas, las que se hacen circular casi siempre por escrito, en direcciones establecidas y por regla general, con el propósito de crear interés así como para evitar ambigüedades o malas interpretaciones como regularmente sucede con la comunicación verbal, además de que se puede guardar para consultas posteriores.

En el ámbito laboral y específicamente de la comunicación organizacional, la palabra escrita sigue siendo el método principal de transmisión de información oficial, no sólo dentro de la compañía si no fuera de ella también.<sup>11</sup>

Uno de los recursos que tiene la empresa es formar actitudes positivas. La comunicación formal sirve para trazar lineamientos por medio de la propagación de información, y aún cuando no facilita el intercambio de ideas y opiniones si establece la dirección a seguir en mensajes claros y concisos a través de medios específicos que refuerzan su carácter de formal.

A la vez moldea conductas, ya que generalmente estos mensajes se acatan sin mayores cuestionamientos por ser emitidos desde la dirección o su equivalente dentro de la organización. Al igual que otros procesos de comunicación, se deben utilizar los medios adecuados, mismos que se detallarán en un apartado más adelante.

Por el contrario, la comunicación informal posibilita el intercambio de ideas y opiniones pero esto puede ser un arma de dos filos. Por un lado tenemos la comunicación informal bien intencionada, en la cual los mensajes tienen un contenido positivo o constructivo y se da habitualmente entre elementos del mismo rango, como cuando una persona de mayor experiencia instruye verbalmente a otra persona de menor experiencia, para que ésta realice con mayor eficacia su trabajo.

Por otro lado tenemos la comunicación informal conformada con mensajes imprecisos de origen incierto resultado de las especulaciones derivadas de la comunicación formal, los cuales se mantienen y se repiten entre las personas de manera amplificada.

---

<sup>11</sup> Cfr. *ob. cit.* Bland Michael. p. 36-39

El ejemplo más claro de la comunicación informal en su sentido negativo es el rumor, como mensaje impreciso de divulgación sin control.<sup>12</sup> Se genera en forma espontánea para hacer mención de los acontecimientos diarios rápidamente y para dar paso a todo tipo de interpretaciones de acuerdo a la intención con la que se matice.

“(El rumor) ...es una posición específica para crear una comunicación que se pasa de persona a persona, por lo general oralmente y sin medios probatorios para demostrarlo.”<sup>13</sup>

Se requiere de un mensaje que pueda ir de individuo a individuo teniendo la posibilidad de adoptar la forma de relato oral para describir sucesos o personajes cuyo origen es indefinido, pero que no interfiere con el grado de credibilidad, por lo que es suficientemente sugestivo como para seguirse propagando.

Dada la naturaleza del rumor, como parte de la comunicación informal, se le considera incompatible con la tarea de alcanzar objetivos y, en este sentido, implica un alto riesgo, porque afecta negativamente la actitud de los empleados, sobre todo de los de menor rango. Si se repite una mentira más de cien veces, por muy inverosímil que sea, va a terminar convirtiéndose en una “verdad”

Hasta aquí hemos llegado a un punto crucial en la complejidad de la comunicación informal en donde surge el cuestionamiento respecto a su plena permanencia o a su total anulación.

Debido a la espontaneidad con la que surge, a su elaboración coloquial sin mayor premeditación del mensaje y a su rápida propagación, es la base de las relaciones laborales por excelencia, por lo que sería imposible anularla.

---

<sup>12</sup> Cfr. Daft Richard. Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos. Ed. Limusa México, 1992 pp. 684 y 685

<sup>13</sup> Allport G. W. Psicología del rumor. Ed. Psique Buenos Aires, 1986. p. 11

Estas características que determinan al proceso de comunicación informal sólo nos permitirían buscar un equilibrio dentro de su propia ambigüedad a través de un manejo oportuno de la comunicación formal.

### **1.3.2 Comunicación Descendente, Ascendente y Horizontal**

Estas categorías hacen referencia a la dirección que toman los procesos comunicativos internos. Concretamente, son las posibles direcciones que sigue la comunicación formal y la comunicación informal en una empresa. El flujo correcto de la comunicación descendente, ascendente, horizontal, de acuerdo a su formalidad o informalidad, contribuye en gran medida a conseguir el buen éxito de la organización.<sup>14</sup>

La comunicación descendente es un proceso que fluye de arriba hacia abajo llevando mensajes denominados de tarea, emitidos por la dirección o la máxima autoridad de la empresa a través de canales o medios, mismos que contienen directrices, objetivos, órdenes y políticas.

Tanto los canales o medios como los contenidos gozan de un carácter de oficial, por su origen o por la forma que adoptan los mensajes (memorándums, circulares, etc.), éstos muestran a los trabajadores como deben realizar su labor. Dentro de esta categoría encontramos las comunicaciones formales de la empresa.

La comunicación ascendente es el proceso que se da de abajo hacia arriba, en el cual los trabajadores que ocupan puestos de categorías menores formulan preguntas, sugerencias o peticiones a sujetos de mayor jerarquía.

Comúnmente se da como retroalimentación a la comunicación descendente con las mismas características, por lo tanto se le puede considerar una comunicación formal.

---

<sup>14</sup> Cfr. *ob. cit.* Daft Richard. pp. 679- 684

Los mensajes que se difunden en este proceso son de carácter humano y de integración, ya que manifiestan la inclinación por lo que se siente, por las relaciones personales, la moral y la autovaloración de cada individuo.

La comunicación ascendente sirve para conocer las reacciones de los trabajadores respecto a los mensajes que se difunden en la comunicación descendente, lo que concede la formación de un criterio justo para decidir acerca del destino de la empresa en el mejor de los casos.

En otras palabras, permite a la dirección medir el clima organizacional, da la oportunidad de conocer las respuestas y reacciones de los niveles inferiores a los niveles más altos de la organización respecto a la comunicación descendente; permite la participación de los empleados en la toma de decisiones con ideas basadas en la experiencia; aumenta la aceptación de decisiones ejecutivas mejorando el conocimiento y estimulando el interés de cada uno de los elementos de la organización.

Desgraciadamente la comunicación ascendente es casi nula por una serie de barreras originadas en el establecimiento de estatus sociales producidos por la misma jerarquización orgánica de la empresa, que a su vez conllevan complejos psicológicos de superioridad o inferioridad.

Se recomienda que los directivos y ejecutivos practiquen la actividad conjunta interactuando con todos los trabajadores para instaurar relaciones de confianza sin que esto signifique una pérdida de autoridad.

El intercambio lineal de mensajes entre personas de la misma jerarquía dentro de la empresa se le llama comunicación horizontal.<sup>15</sup> Esta comunicación se da para manifestar apoyo social-emocional entre compañeros, suavizando las relaciones y creando un ambiente adecuado para la eficiencia del trabajo organizado.

---

<sup>15</sup> Cfr. *ob. cit.* Goldhaber Gerald, p. 137

“(La comunicación horizontal). ...su propósito principal es promover la coordinación en la solución de problemas, además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que hace muy importante para la satisfacción en el trabajo.”<sup>16</sup>

Tanto la comunicación formal como la informal puede adoptar las tres direcciones, sin embargo, debido a las características de los mensajes y los canales que se utilizan, con mayor frecuencia se hace una asociación de la comunicación formal con el sentido descendente, mientras que la comunicación informal se visualiza más en forma lineal u horizontal.

La comunicación ascendente se le califica de formal o informal por los canales o medios en que fluye en conjunción con el contenido de los mensajes que transmite.

Respecto a la comunicación externa podríamos afirmar que toda se hace de manera lineal entre dependencias gubernamentales, instituciones públicas o privadas o bien, con otras empresas. Debido a la magnitud e importancia que implica el manejo de la imagen de la empresa esta comunicación debe ser formal.

---

<sup>16</sup> Martínez de Velasco Alberto. Comunicación organizacional práctica, manual gerencial, Ed. Trillas México, 1988 p 56

### 1.3.3 Sistemas y medios que utiliza la organización para su comunicación interna

<i>SISTEMAS</i>	<i>MEDIOS y/o CANALES</i>
Inducción al personal	Impresos y/o audiovisuales
Descripción de puestos	Palabra escrita y oral
Políticas y procedimientos	Impresos (manuales)
Convocatorias, instrucciones y restricciones	Circulares y/o correo electrónico (telex)
Capacitación	Reuniones y/o conferencias
Mensajes varios	Tableros convencionales y/o electrónicos
Evaluación de actitudes	Palabra escrita (encuestas)
Quejas y sugerencias	Palabra escrita

Este cuadro muestra los sistemas y medios que se utilizan comúnmente en los procesos para establecer comunicación entre todos los elementos que integran la empresa, y que están contemplados en su estructura exclusivamente.

Es necesario señalarlos porque de estos depende, en gran medida, la eficacia con la que se den las relaciones laborales y lo que de ellas resulte.

#### 1.4 Barreras de la comunicación

Este apartado se refiere a las posibles barreras de la comunicación dentro de la organización. Cabe señalar que he elegido sólo algunas de entre las que la mayoría de los estudiosos de la comunicación han podido clasificar, ésto se debe a mi pretensión por hacer más concreta la propuesta para el caso específico que estoy tratando.

Sin embargo, no puedo dejar pasar inadvertido uno de los preceptos del fenómeno de la comunicación en el cual han coincidido todos aquellos que, desde cualquier enfoque, se han dedicado a su estudio: *cada elemento, independientemente de su naturaleza, que ocasione una deformación o impida los procesos de comunicación es considerado barrera de la comunicación.*

Entre las barreras más comunes que engloban los problemas de la comunicación dentro de las organizaciones de esta índole, destacan las siguientes:

- Barreras físicas. Son todos los obstáculos que causan una incompatibilidad entre receptor y el emisor al momento que éste último emite un mensaje.

La distancia, el ruido o cualquier otra interferencia de este tipo son barreras físicas de la comunicación, las cuales pueden ser de naturaleza mecánica, eléctrica, acústica, óptica, etc., de acuerdo a los medios que se estén utilizando y al contexto en el cual se intente llevar a cabo el proceso de comunicación.

- Barreras psicológicas. Estas se gestan en la formación de la personalidad de cada individuo, lo cual implica la estructuración de un criterio meramente subjetivo (experiencia), en el que cada quien utiliza distintos parámetros para percibir lo que le rodea.

Así pues, ésto nos conduce invariablemente, a la gran posibilidad de deformar primordialmente, el contenido de la comunicación, debido a que éste es interpretado por cada quien de acuerdo a su experiencia.

- Barreras de estatus. Esta es una barrera originada en la anterior, sin embargo cuenta con características específicas que la convierten en una categoría más dentro de la clasificación. Esta barrera se remite a las “cualidades” por las cuales identificamos a cada individuo, las a que a su vez determinan las relaciones entre los miembros de la organización.

En realidad esas “cualidades” no son más que un conjunto de símbolos de posición. Una vez que se han obtenido más de esos símbolos uno adquiere un estatus de mayor jerarquía ante los demás. Esta situación es una condición para los procesos comunicativos, en tanto que el tener un estatus mayor generalmente impide la comunicación con alguien de estatus inferior.

El estatus se convierte entonces en el principal catalizador del comportamiento respecto a los demás, por lo cual aparentemente, sólo puedes comunicarte abiertamente con aquellos que estén en el mismo nivel, dejando a un lado a aquellos que no encajen en él.

Para concluir este apartado, debo aclarar que existen más barreras de la comunicación mismas que pueden tener un origen específico de acuerdo al contexto en el que se susciten, por lo que probablemente, necesitarán una solución igual de específica.

Lo importante es no olvidar que nuestro objetivo es la buena comunicación, lo cual nos obliga a derribar todo obstáculo que pudiese estar presente al intentar llevarla a cabo.

## Capítulo II.

### Motivación del Personal

#### 2.1 Integración del Personal

*“La integración es un proceso de madurez humana, por la que cada individuo va logrando una mayor aptitud para la vida que pueda llamarse, con autenticidad, social.”*

Isaac Guzmán V.

La integración es un proceso estrechamente ligado al de la comunicación que, en la empresa, debe ser continuo para producir el interés en el personal por unirse y participar efectivamente, factores determinantes del sentimiento de pertenencia.

“Cuando la comunicación es eficiente tiende a estimular un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el empleo: las personas comprenden mejor sus trabajos y se sienten más comprometidas”.<sup>17</sup>

No está por demás señalar que esto es muy necesario para un óptimo funcionamiento de la empresa. De esta manera, integrar es la labor de unir y coordinar al personal para que actúe en forma organizada con objetivos definidos que cumplir eficientemente.

Para llevar a cabo esta labor se debe tener en consideración que la tarea es incorporar al personal sin importar su jerarquía dentro del organigrama, sino por el contrario, que cada individuo sienta el deseo de trabajar conjuntamente.

Son factores imprescindibles para vigorizar la unificación del personal los siguientes:

- señalar los objetivos y metas de la empresa
- vigilar que cada quien realice su labor con miras a alcanzarlos

---

<sup>17</sup> Davis Keith. El comportamiento humano en el trabajo. Ed. Mc Graw Hill México, 1991. pp. 310 y 311

- entablar una constante comunicación para mantener informado al personal
- formar una actitud positiva de disposición bajo la idea de que vale la pena pertenecer a la empresa.

Existen cuatro pasos fundamentales en el proceso de integración. Inicia con el *reclutamiento*, el cual se realiza en función al resultado de una evaluación previa de conocimientos, disposición y capacidades en un procedimiento de localización y convocatoria para interesar a los posibles candidatos a ocupar un puesto dentro de la empresa.

La finalidad es conformar un grupo de personas disponibles con el deseo de participar para poder aprovecharlas en cuanto sea necesario para la empresa, como refuerzo al personal contratado o en caso de que exista una etapa de expansión.

Haciendo una evaluación entre perfiles y aptitudes de los candidatos que compiten, es como se hace la *selección* del personal, bajo los parámetros que la propia empresa establezca

Es importante cuidar la imagen de ésta desde el primer momento en que se tiene contacto con los aspirantes a los puestos vacantes, porque esto influirá directamente en la disposición de cada individuo hacia la organización.

*Introducir* al personal de nuevo ingreso coadyuvará a su motivación y a hacer más fácil la asimilación y seguimiento de directrices y políticas así como su adaptación al ambiente laboral en general. Introducirlo puede significar la oportunidad que tiene el nuevo empleado para relacionarse con otras personas, puestos y demás elementos que le rodean.

El entrenamiento es posiblemente, la mejor forma de introducción; adquirir conocimientos y desarrollar habilidades conceden la seguridad necesaria que origina la evocación de pertenencia y el sentimiento pleno de aceptación.

El trabajo que se realiza con entusiasmo y disposición, que eleva la autoestima y el afecto a la empresa por parte del trabajador son la consecuencia de una buena introducción.

El deseo de sobresalir, superarse y realizar objetivos personales provoca una exaltación de cualidades para aumentar las posibilidades de crecer, de tal forma que pueda uno ser apto para una promoción que facilite la obtención de satisfactores.

El *desarrollo* es el paso final de la integración. Actualizar y ampliar los conocimientos sobre la función que desempeña, capacitándose continuamente, permite al trabajador situar con mayor claridad los objetivos de la empresa, en su búsqueda por alcanzarlas

Las relaciones con sus compañeros y superiores se tornan cordiales al eliminar el temor a la incompetencia y la ignorancia (potenciales barreras de los procesos comunicativos), dando paso al sustento de un desarrollo bajo una perspectiva progresista respecto a su persona.

No basta con considerar las necesidades de la empresa para llevar a cabo este proceso, hay que conocer las necesidades del personal para conseguir un desarrollo integral. La comunicación juega un papel básico en este proceso, ya que es la esencia de este último.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Cfr. Duhal Krauss Miguel. Técnicas de comunicación administrativa. Dirección General de Publicaciones U.N.A.M. México, 1974. pp. 34-47

## 2.2 El Síndrome de “Yo soy el jefe”

*“La autoridad existente en niveles superiores no es garantía del cumplimiento de las órdenes.”*

Chester I. Barnard

Primero, debemos entender que la autoridad, dentro de las organizaciones, está contemplada como un fenómeno situacional, ya que la autoridad existe cuando los subordinados a una situación aceptan la autoridad de otro individuo para dirigirlos y establecer normas de conducta para crear esta circunstancia.<sup>19</sup>

Toda organización, y en este caso la empresa, en su proceso de integración debe establecer responsabilidades en sus recursos humanos. Esta determinación de responsabilidades se da de acuerdo a las capacidades y conocimientos de cada elemento en función a las expectativas de los puestos por desempeñar.<sup>20</sup>

De este modo se conforma el organigrama de la empresa en donde la lógica para su estructuración se indica en un principio básico del funcionamiento de las organizaciones: no pueden dirigir todos porque no habría a quien dirigir, pero tampoco se puede carecer de figuras directivas porque nadie sabría el destino y por lo tanto, no habría organización.<sup>21</sup>

Un cúmulo de conocimientos no es suficiente para quien tiene la responsabilidad de dirigir. Hay quienes aprovechan esta coyuntura para ejercer una autoridad equivocada que degenera en autoritarismo y prepotencia.

El hecho de ser un jefe (término del argot empresarial frecuentemente utilizado para denominar indistintamente a directores, subdirectores, gerentes, jefes de área o departamento, coordinadores, etc.), no confiere, en ningún momento, la libertad de actuar arbitrariamente sobre los demás.

---

<sup>19</sup> Cfr. *ob. cit.* Goldhaber Gerard. p. 40

<sup>20</sup> Cfr. *ibidem.* p. 39

<sup>21</sup> Cfr. Reyes Ponce agustín. Administración moderna. Limusa Noriega Editores México, 1994 p 131

La autoridad distingue al jefe, ese que coordina, administra, decide y ordena, pero que no grita, cohibe, impone, presiona vanamente, y mucho menos, amenaza para lograr que los subordinados realicen eficientemente su labor.

Quien hace lo contrario tomando los asuntos de la empresa a título personal, mostrando una actitud de despotismo, no hace más que evidenciar un mecanismo de defensa ante su inseguridad e ineptitud, las cuales ordinariamente se niega a reconocer.

A menudo escuchamos historias personales que terminan en "... es que no le caigo bien a mi jefe", o bien, "...ya se siente el jefe". Estos son ejemplos claros de las actitudes negativas y tensionantes que adoptan algunos que no tienen idea de que se están convirtiendo en un cáncer para la empresa, y es lamentable que las decisiones respecto al desarrollo de sus subordinados tengan como parámetro cardinal el estado anímico de éstos, o peor aún, los niveles de "amistad".

Gente capaz, dispuesta, con ideas brillantes se ha visto obligada a menoscabar su presencia y, en otros casos, hasta separarse de sus trabajos porque el "jefe" ha influido para detener el impacto de su desenvolvimiento por verse amenazado.

Esta situación además de ser injusta, rompe con el esquema del modelo comunicativo que se plantea en este trabajo, ya que cualquier proceso de comunicación es tan importante como el impedido con este tipo de acontecimientos.

Un jefe así no sólo abusa de su autoridad, acto reprobable caracterizado por la carencia de recursos, sino que representa un conflicto latente para la empresa al impedir el proceso de la comunicación ascendente, tan importante como lo es el conocer los diversos puntos de vista que enriquecen nuestro criterio y amplían nuestra visión del universo que nos envuelve.

Dentro de la empresa el concepto de autoridad se define como el derecho de actuar o dirigir la acción de otros en el logro de las metas de la organización. Como podemos notar, no se le puede dar una connotación negativa al concepto, por lo cual no existe ningún motivo para abusar de esta autoridad al ejercerla.

Un verdadero jefe es aquel que anda el mismo camino pero encabezando; el líder por naturaleza; poseedor de carisma y disposición a la mediación, de tal suerte que establezca una relación con sus subalternos en la búsqueda y obtención de soluciones, y no que sean motivo de problemas desequilibrantes al resto de los procesos que implica la empresa.

Conciencia y sensatez además de creatividad, ingenio, carisma y liderazgo, es lo mínimo indispensable para poder coordinar o dirigir, sin olvidarnos del suficiente conocimiento acerca de las nuevas responsabilidades que se impliquen en dichas acciones.

En el momento en que se llegue a ocupar algún puesto directivo, se debe estar preocupado por demostrar una verdadera ética profesional, liberándose de prejuicios y actitudes negativas.

Quien presume de estar adecuadamente capacitado para ejecutar funciones de mayor responsabilidad tiene el compromiso de actuar de tal modo que sea un ejemplo a seguir para sus subordinados, innovando y trazando rutas para el mejoramiento del área de la cual es el titular.

Si se tuviese que hacer una recomendación, en dos palabras, respecto a la actitud que debe adoptar todo aquel que se encarga de dirigir o coordinar, éstas serían equilibrio y liderazgo. La primera, como se mencionó con anterioridad, no es un intento de desconocer a los directivos de una empresa como la autoridad de la misma, sino es más bien, un intento por dejar en claro que el abusar de la autoridad puede frenar abruptamente la comunicación originando un inminente fracaso al no haber organización.

La segunda debe ser entendida como la acción de influir en los demás sujetos para modificar sus conductas y preferencias en pro de la empresa y no como la censura de conductas y la suspensión de preferencias.<sup>22</sup>

Así, las consecuencias pueden ser fatales si consideramos que en la empresa (la cual es objeto de análisis de este trabajo), no se puede prescindir de la comunicación como herramienta para motivar la venta directa, por lo tanto dicha comunicación debe ser próspera, hacia dentro y hacia fuera de la organización. Si no hay entendimiento, no hay empresa, por lo menos no en este caso.

---

<sup>22</sup> Cfr. Luft Joseph. La interacción humana. Ed. Morava Madrid, 1976. pp. 74-76

## 2.3 La Motivación Laboral

*"La motivación es el trasfondo psíquico, consiente e impulsor que sostiene la fuerza de acción y señala su dirección."*

Ered Luthans

Existen dos aspectos relativos a la motivación del personal. Por un lado tenemos la necesidad económica; y por otro lado el deseo de superación como persona o como profesionalista.<sup>23</sup>

El proceso de motivación va estrechamente ligado con los estímulos económicos que otorga la empresa a su personal. El incentivo es la compensación a la productividad de cada individuo por parte de la empresa.<sup>24</sup> El propósito no sólo es compensar, si no proporcionar una forma concreta de comportamiento, generando emotividad para dar una nueva orientación a la voluntad.

Los incentivos financieros son según mi experiencia, los más efectivos. Dinero y seguridad van fuertemente unidos. El dinero, por su naturaleza, permite el atesoramiento para disposiciones posteriores, dándonos la capacidad de adquirir satisfactores conforme los vayamos necesitando.

Dentro de la empresa, la seguridad se sitúa en la noción de que se está protegido contra la pérdida del empleo, y de que se cuenta con un respaldo en caso de enfermedades, accidentes y otros imprevistos difíciles de cubrir por sí mismo.

No obstante, el dinero no lo es todo. Aún faltan otras necesidades que parecen no tener nada que ver con éste: las afectivas. En el apartado anterior se hizo una reflexión respecto a la inconveniencia que representa el autoritarismo al dirigir la empresa.

---

<sup>23</sup> Cfr. *ob. cit.* Keith Davis, pp. 310 y 311

<sup>24</sup> Cfr. Maslow Abraham. Motivación y personalidad, Ed. Díaz de Santos México, 1990. p128

Es aquí donde debo retomar ese punto para reforzar la idea de perfeccionar los procesos comunicativos de la misma. Todo lo que un individuo hace en favor de la empresa es para satisfacer algunas de sus necesidades prioritarias. Es por eso que trabajan hacia los objetivos organizacionales, al considerar al logro de éstos como el medio por el cual van a cumplir los propios.

En medida que el trabajador pueda cumplir sus objetivos y adopte esta posición, su motivación para seguir en la empresa será mucho más fuerte, consolidando su estancia dentro de la estructura.

El personal de la empresa se comporta de maneras distintas, pero lo importante es determinar porqué se conduce de tal forma para evaluar las medidas que habrán de tomarse como estímulos para impulsar y acrecentar su productividad. Esto podría parecer complicado pero no lo es. "Los factores sociales y psicológicos son determinantes en el aumento de la productividad."<sup>25</sup>

Sabemos que todos alteramos nuestro comportamiento en función de nuestras necesidades, y si partimos de este hecho, únicamente habría que determinar cuáles son esas necesidades.

No obstante, para lograr una completa motivación del personal en un nivel afectivo sin que se pierdan los rasgos de autoridad dentro de la empresa, se debe contar con líderes de apoyo y suprimir a los líderes autoritarios.

Los líderes de apoyo son aquellos que orientan al trabajador, que trazan líneas de consenso, que supervisan teniendo consideración con sus subalternos, mientras que los líderes autoritarios sólo confían en el poder de su posición reduciendo sus funciones a la penalización de sus subordinados. Éstos lejos de motivar desalientan al resto de los trabajadores.

---

<sup>25</sup> Fremont Kast. Administración de la organizaciones y un enfoque de sistemas. Ed. Mc Graw Hill México, 1989. p.

Los líderes deben efectuar una alianza para realizar una labor de impulso al desarrollo del personal en la empresa. Para conseguir una motivación efectiva se debe tener presente lo siguiente:

- el establecimiento de una comunicación que permita conocer la opinión de los individuos antes de tomar decisiones para propiciar la participación y aportación de ideas que enriquezcan a la empresa;
- las necesidades y preferencias de los trabajadores, tratándolos con dignidad y gentileza, evitando relaciones de escarmiento;
- la cercanía es una manera sutil de supervisar, a la vez da la oportunidad de delegar autoridad a los subordinados que a la larga permite otorgarles libertad para realizar su trabajo de acuerdo a su criterio.

En el desempeño diario los directivos y jefes representan un factor determinante para la motivación del personal. El escuchar a los subalternos, reconocerles sus logros, ubicarlos en una sana competencia y permitirles participar y aportar, son las semillas de motivación que germinarán dando el fruto de la productividad.

Teniendo lo anterior como eje central, es imprescindible dejar en claro que los líderes deberán apearse estrictamente a los objetivos y políticas del programa, mismos que serán expuestos en los apartados subsecuentes.

La empresa debe preocuparse por conocer y satisfacer las necesidades particulares de sus miembros, para motivarlos, de lo contrario éstos no aportarán su “cien por ciento” e incluso, aumenta las probabilidades de que abandonen la organización.

Es la motivación la sangre que hace vivir a la empresa y los procesos de comunicación las vías por donde fluye. Sin motivación ni comunicación sería imposible entender las relaciones entre trabajadores y virtualmente, la productividad de la empresa.

Convencer a los integrantes del grupo de que, para lograr sus objetivos, deben cooperar para conseguir los objetivos de la empresa, puede constituir la solución al problema que significa motivar e inducir a un gran número de personas, las cuales tienen, cada una, su propio carácter y necesidades distintas.

### **2.3.1 Necesidades del Personal**

Según Abraham Maslow existen cinco necesidades primordiales<sup>26</sup> que se deben poner en consideración cuando se habla de motivación humana dentro de las organizaciones, las cuales menciono a continuación iniciando por las básicas para finalizar con las de mayor complejidad:

- Fisiológicas. Son las necesidades vitales que presenta la naturaleza biológica del ser humano, tales como hambre, sed, sueño, sexo, etc.

- Seguridad. Es el instinto de conservación, natural del hombre, mismo que nos obliga a buscar protección o a evitar peligros y riesgos.

- Afiliación. Es la necesidad la cual nos impulsa a relacionarnos y comunicarnos para provocar distintas respuestas según lo que se pretenda, que en este caso es aceptación.

- Estimación. Es la necesidad de reconocimiento, de que los demás nos sitúen en cierto estatus social, pero que además lo reconozcan.

- Auto realización. Fijación de metas que al alcanzarlas nos de la satisfacción de sentirnos completos como personas y como profesionales, en función de lo que pretendamos lograr a corto o largo plazo.

Es obligación de la empresa advertir las necesidades de los que participan dentro de la misma para tomar decisiones que solucionen dichas necesidades sin afectar los objetivos de la organización en su conjunto.

---

<sup>26</sup> Cfr. *ob. cit.* Maslow Abraham. p. 128

Por principio, el hombre, por su naturaleza social, necesita ingresar a un grupo y ser parte del mismo para sentirse valorado y aceptado. Una vez que ya es parte de un grupo, es menester deslindar tanto sus derechos como sus obligaciones, así como las de sus compañeros.

Esto fija la idea de responsabilidad y compromiso con el resto del grupo. Por consiguiente se presume que la aspiración global de todo ser humano es la de ser indispensable e insustituible, y por lo tanto respetado además de querido

La comunicación próspera elimina las prácticas negativas al tiempo que amplía la disponibilidad y la cooperación del personal en un clima de aceptación y confianza. Cada individuo, al convertirse en parte de la empresa, reviste su persona de dignidad.

Esta actitud incita el respeto a la persona al igual que a todo lo que ella genera en pro de la organización. Si se llegase a pasar por alto estas necesidades se corre el riesgo de crear un ambiente hostil entre antipatía, antagonismo y rivalidad. Se producen traumas o frustraciones que a largo plazo son mas perjudiciales a la empresa que a la propia persona.

Por el contrario, si cada elemento se siente aceptado, reconocido, valorado, en su totalidad considerado, habrá mayores posibilidades de triunfo.

### **2.3.2 La importancia de cada individuo como elemento esencial de la empresa**

Si lo que intentamos es integrar verdaderamente los recursos humanos es vital reconocerle a cada elemento de la organización sus habilidades y sus logros. En este sentido no es suficiente reconocer sólo las necesidades del personal de la empresa como tales, ya que todo individuo participante necesita saber la importancia de su desempeño y de su persona.

Este es un punto de partida legítimo para plantearse sus objetivos, mismos que representan la causa de sus acciones. Cada uno de estos individuos espera que esta participación ayude a cumplir con esos objetivos.

Este es el vínculo real entre el trabajador y la empresa. Bajo la perspectiva que tiene el trabajador, la empresa es el medio por el cual él obtendrá sus satisfactores. La empresa puede aprovechar esta situación con el fin de restringir las pretensiones del individuo e incluso explotar su fuerza de trabajo.

Esto es desleal y sin embargo así sucede en muchas corporaciones las cuales olvidan que el trabajador es su unidad fundamental. Si bien, la gente, y máxime en la actualidad, requiere de un trabajo para obtener los satisfactores a sus necesidades, se debe estar consciente que la empresa también tiene una gran necesidad de personal para constituirse y funcionar. Es un hecho que sin el recurso humano la empresa no sería.<sup>27</sup>

Los que conciben la idea, fundan y echan a andar a la empresa, finalmente son personas, seres vivos, irrepetibles, pensantes, que sienten, que tienen necesidades, con características concretas.

Luego entonces, la empresa se creó para el servicio de las personas, por lo que creó es un error y por lo tanto está equivocada toda aquella persona que piense que la gente existe exclusivamente para servir a la empresa. En ese sentido, es ésta la responsable de facilitar ayuda a cada individuo para realizar sus propósitos.

Este error que he señalado se refleja cuando a la empresa no le interesa el bienestar de sus elementos obstruyéndoles sus procesos de comunicación al ignorar sus demandas, ocasionando una disminución notable en la disposición de éstos.

---

<sup>27</sup> Cfr. *ob. cit.* Weil Pascal. p. 90

En cambio, cuando la organización se preocupa por el progreso de sus elementos haciéndolos sentir importantes se consigue una mayor efectividad en el desempeño de cada uno de éstos.

En referencia al aspecto afectivo de la empresa, la comunicación juega un papel trascendental, ya que es claro que ésta no se puede desligar del proceso de pertenencia mutua dada entre cada individuo y la empresa en su conjunto.

El personal puede unificar su punto de vista, comprender y cooperar, pero todo lo lleva a cabo a través de procesos comunicativos que influyen directamente en sus emociones y sentimientos, por lo tanto es conveniente dar su lugar a cada quien, infundiéndole seguridad al hacerle saber que su presencia dentro de la organización es necesaria.

La importancia de cada sujeto radica en que de él depende la consolidación de la empresa, originando una relación simbiótica en la cual intenta satisfacer sus necesidades con ayuda de la empresa a la vez que trabaja para ella.

La reciprocidad debe ser el común denominador en el proceso global del logro de los objetivos, mismos que dan pie a la conformación de la empresa, entonces, la persona es su unidad básica.

Es favorable que cada gente se sienta indispensable como si fuesen, cada una de ellas, un engrane elemental dentro del gran mecanismo de la organización. Este es un incentivo notable para lograr una continua disposición por parte del personal de cooperar con un elevado entusiasmo.

Una vez más se hace patente la trascendencia de la comunicación organizacional para transmitir información relevante como lo que significa el hacer del conocimiento de cada uno cuan importante es para los demás.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Cfr. *ob. cit.* Kast Fremont E. p. 201

## Capítulo III

### Modelo del Programa de Comunicación Organizacional Interna

#### 3.1 Presentación y método del programa

“La comunicación interna es la función que tiene por objeto, investigar las redes de comunicación que se den en el interior del sistema y planear, establecer y evaluar programas y canales de comunicación dirigidos al personal de la organización, basados en objetivos predeterminados.”<sup>29</sup>

“La planificación de la comunicación consiste en una actividad encaminada a lograr la racionalización de las operaciones que se pretenden llevar a cabo con el fin de obtener un propósito determinado de comunicación; implica la ejecución propositiva de una serie de actividades predeterminadas para llegar a afectar a los receptores”.<sup>30</sup>

La comunicación es el factor de la empresa en donde se manifiesta el cómo se deben llevar a cabo las actividades conjuntas. La integración y motivación son producto de una buena comunicación, las estrategias contenidas en su planteamiento implican el desarrollo de procesos comunicativos en todos sus niveles, permitiendo al emisor precisar ese contenido en su punto de origen.

Para elaborar un programa de comunicación se debe realizar una minuciosa investigación evaluando actitudes y respuestas de los grupos conformados con los recursos humanos inmersos tanto en las políticas como en las decisiones de la empresa. Acto seguido, se debe valorar la información obtenida para ubicar las situaciones que influyen positiva o negativamente en las funciones de la organización.

---

<sup>29</sup> Andrade Horacio. “¿Qué es comunicación organizacional?” en Management today, México, Febrero, 1988. p. 9

<sup>30</sup> Ma. Luisa Muriel. Comunicación Institucional. Colección Intiyan CIESPAL México, 1980. Pág 162

De esta manera se estará realizando un diagnóstico real del estado que guardan las relaciones dentro de la empresa detectando los problemas existentes respecto a la comunicación.

En un sentido estrictamente metodológico,<sup>31</sup> el programa de comunicación interna organizacional se debe originar en una constante evaluación de datos originados en las relaciones de la empresa que se obtienen a través de la investigación, a su vez se debe realizar un diagnóstico del fenómeno de la comunicación dentro y fuera de la organización para detectar la prioridades respecto a asuntos tales como:

- el reconocimiento de los medios de comunicación y de la infraestructura instalada mediante investigaciones meramente descriptivas,
- la actitud del público receptor ante los posibles medios a utilizarse y a los tipos de mensajes que habrán de elaborarse, así como la exposición de los receptores a los mensajes por medio de investigaciones directas (encuestas),
- la medición de los comportamientos, las respuestas y los efectos que causa la comunicación en sus receptores a través de la investigación experimental.

El campo de aplicación de las instancias del programa varían de acuerdo a su objetivo, no obstante que haya un esfuerzo permanente para prever el futuro e influir en éste.

Posteriormente sucede la planeación, mediante una apreciación de los elementos que dan paso a la formación de objetivos y metas a cumplirse en un tiempo definido. Para la empresa de venta directa, que es mi objeto de estudio, vendría bien el modelo de un programa de comunicación correctivo de tipo didáctico, con el cual se solucionarían las deficiencias en las relaciones y las carencias de en los procesos comunicativos que se dan entre los integrantes de la empresa.

---

<sup>31</sup> Cfr. Fernández Collado Carlos. La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas México, 1991. pp. 80-95

El modelo del programa de comunicación interna a desarrollar deberá considerar puntos estratégicos a fin de apegarse a las políticas de la organización, inspirando una mayor integración y motivación en el personal para mejorarlas, así como elevar substancialmente la productividad de la empresa en su totalidad. Se retomarán las categorías definidas en el primer capítulo para plantear la estructuración funcional del modelo quedando dividido como sigue:

a) Comunicación formal descendente

b) Comunicación informal ascendente

c) Comunicación informal horizontal

La idea es crear un clima en la organización que propicie la integración del personal a través de procesos comunicativos que sean tan precisos, que disminuyan el inicio de rumores depurando la comunicación horizontal; y que fomenten la comunicación formal ascendente para motivar la participación del personal.

En el caso de la misma empresa de venta directa, existen necesidades que van estrechamente ligadas a la comunicación: el conocimiento de las expectativas organizacionales de la empresa, la retroalimentación sobre el desempeño, el manejo de la información oficial y la información de naturaleza personal.

Una vez planeado el modelo debemos considerar que para el desarrollo y establecimiento del programa de comunicación derivado del mismo es imprescindible la colaboración y apego de cada una de las áreas de la empresa, ya que de esto depende obtener éxito en el cometido.

Pese a eso la necesidad de una total participación, será trascendental el soporte del área de recursos humanos y la conformación de una correspondiente al rubro de comunicaciones, en el caso de que no exista.

Así, el programa de comunicación se debe orientar hacia el mejoramiento de la adhesión, impulsando el entendimiento al igual que la cooperación para integrar y motivar al personal de la empresa en el camino a la obtención de sus objetivos. Es de suma importancia señalar que una vez estructurado formalmente, se debe delimitar cuántos y quiénes se encargarán de la realización de esta tarea.

Luego se asignarán responsabilidades a cada uno de los integrantes del área de comunicación para estructurar un organigrama y dar paso a la actividad coordinada.

Asimismo, es evidente que junto con el programa de comunicación se implique el origen y establecimiento de un área de comunicación, o bien, la adaptación de ésta si es que existe, para el desarrollo de las actividades que conlleva el programa de comunicación interna.

El número de integrantes del área se determinará en función al volumen y dificultad de los problemas concernientes a la comunicación, del mismo modo a la cantidad de elementos que habrán de involucrarse en los procesos comunicativos considerando sus características.

No se puede pasar por alto la relevante necesidad de responsabilizar a un profesional de la comunicación, ya que es la persona idónea para proponer, coordinar, decidir y controlar los procesos que se requieran.

La infraestructura es otro factor importante para el buen funcionamiento del área, ésta debe ser la adecuada para facilitar la labor, por lo que debe crecer proporcionalmente al aumento de las funciones asignadas y obviamente, al número del personal en todo caso. Cabe la posibilidad de contratar a un consultor externo, pero esto tiene sus pros y sus contras.

Por un lado, es conveniente, ya que el consultor externo es una persona que, se supone, conoce el problema pero que ciertamente no está involucrado en él de manera directa, por lo que puede manifestar una opinión objetiva, limpia de tendencias e intereses, respecto al asunto.

Por otro lado, esa experiencia puede no ser suficiente. Un criterio reducido puede significar el riesgo de que no tenga la capacidad de familiarizarse con el problema trayendo como consecuencia la propuesta de una solución a medias o equivocada que termine por agravar más el conflicto por resolver.

Otro inconveniente es que los resultados de su participación no sean lo suficientemente contundentes como para influir en la toma de decisiones por parte de la directiva, ocasionando malas interpretaciones, vicios y rezago en la comunicación interna.

De cualquier forma, lo correcto es que el personal del área de comunicación sea el responsable total de la ejecución del programa, y sólo se considere la posibilidad de contratar un consultor externo como apoyo para eventualidades o casos especiales.

Para el ejercicio de un programa de comunicación no basta con la plena aprobación de la directiva, esta debe otorgar autoridad, por lo que se propone que esta área se ubique dentro del organigrama general a nivel de "staff". Esto quiere decir que debe depender directamente de la máxima jerarquía en la empresa, quien deberá aprobar sus decisiones, actuando de manera autónoma respecto al resto de la organización, debido a que su función es orgánica al operar en toda la empresa.

Por último, se debe considerar al programa como una inversión y no como un gasto, previendo su buen funcionamiento y revistiéndolo de formalidad para que sea tomada en serio. Sólo así se harán tangibles los posibles beneficios a futuro.

Todo lo mencionado es posible si existe una planeación adecuada, sentada en bases teóricas como las expuestas en el transcurso de este trabajo, las cuales fundamentan el desarrollo del modelo que se propone para establecer el programa de comunicación interna organizacional.

### **3.1.1 Objetivos del programa**

El objetivo general del programa de comunicación interna organizacional que se propone es establecer procesos comunicativos a todos los niveles que cimienten el funcionamiento de la empresa y que coadyuve a sobrellevar los procesos de cambio en ésta, ofreciendo, en todo momento, un sólido respaldo a la ejecución de los procesos de integración y motivación del personal mediante su participación, para lo cual se hace distinción de los siguientes objetivos específicos:

- a) Establecer y mantener relaciones cordiales entre todo el personal, basadas en una comunicación de retroalimentación que sea fluida y en la realización de medidas que contribuyan a lograr que todos sus elementos alcancen a satisfacerse plenamente en el desempeño de su trabajo facilitando el cumplimiento de sus objetivos
- b) Uniformar el criterio estableciendo una visión general en los recursos humanos, mediante la transmisión de información completa respecto a la misión, objetivos y valores de la empresa
- c) Crear un ambiente cordial a través de procesos comunicativos concisos que impulsen la integración y que motiven al personal de la empresa, haciéndolo partícipe constante del desenvolvimiento de la misma
- d) Identificar los sistemas y medios adecuados para una eficaz emisión-recepción de los procesos comunicativos previamente elaborados y aprobados

e) Mejorar la comunicación formal descendente al igual que la comunicación ascendente, además de sanear la comunicación horizontal, con el propósito de mantener un nivel óptimo de información en toda la empresa respecto a sus cambios y al origen de nuevos objetivos si se llegasen a suscitar

f) Aminorar el gasto de recursos ocasionado por la duplicidad de funciones y la poca efectividad al realizarlas

g) Incrementar la productividad de la empresa a través de la emisión de mensajes que tengan como propósito dar uniformidad a los intereses y objetivos de la empresa

h) *Establecer y mantener una comunicación constante* con clientes actuales y potenciales, así como con proveedores, distribuidores y consumidores para proyectar ante éstos imagen favorable y así incrementar las ventas

i) Coadyuvar al logro de las metas institucionales respecto a la proyección de la empresa y su participación en actividades para el desarrollo social.

### **3.1.2 Políticas del programa**

Las políticas del programa de comunicación interna organizacional que se propone se centran en la objetividad, precisión, veracidad, buen trato, disposición y procuración de los procesos comunicativos independientemente de cual sea su destino dentro de la empresa, en todo momento y sin hacer distinciones. Respecto a las políticas del programa de comunicación interna se sugieren las siguientes:

a) La información que proporcione la empresa a sus públicos deberá basarse en el uso permanente de la verdad. La honestidad y el apego a la ética es el camino más corto para llegar a la aceptación y a la obtención de apoyo por parte de los receptores.

Dentro de este primer lineamiento se deberá contemplar el nivel de conocimiento acerca de lo que se va a informar con el fin de adecuar el mensaje a la capacidad de entendimiento de los receptores en general.

b) Al plantear un proceso comunicativo se debe considerar a todo el personal como lo que son: seres humanos y no sólo como un recurso más de la empresa. La gentileza y cordialidad son imprescindibles para conseguir ser escuchados, aún sin considerar la importancia del asunto.

c) *Los directivos deberán facilitar la comunicación concediendo tiempo para escuchar a quien lo solicite, mostrando interés al atender sugerencias, peticiones o quejas.*

d) Los resultados de los procesos comunicativos establecidos *deberán ser inmediatos o mostrados lo antes posible, ante la imperiosa necesidad de resolver los asuntos planteados por el personal.*

e) Se tendrá que prestar todo el apoyo necesario al empleado que haya sido despedido sin motivos imputables a su persona, teniendo como prioridad el ayudarlo a conseguir un nuevo empleo entre las empresas o instituciones con las que se tiene relación.

f) Informar claramente el motivo por el cual se le despide al empleado en el caso en que éste sea atribuible a su persona.

g) En caso de renuncia se deberá tener una entrevista con el empleado a fin de conocer sus motivos. En caso de que sea alguna disconformidad ocasionada por la empresa tendrá que resolver el problema y convencerlo de que permanezca en la empresa.

h) Es obligación del área de comunicación proporcionar información a clientes, proveedores, distribuidores y consumidores respecto a los productos que se elaboran en la empresa y sobre otros aspectos de la misma con el propósito de que se formen una imagen verdadera y favorable de la empresa.

i) Se deben considerar la opinión de clientes, proveedores, distribuidores y consumidores respecto a los productos que se elaboran en la empresa con el propósito de tomarlos en cuenta al momento de planear actividades próximas.

j) Se deben establecer y mantener relación con sindicatos y asociaciones de trabajadores y patronales relacionados con la venta directa de los productos de la empresa a los consumidores.

k) La empresa procurará siempre contribuir, en medida de sus posibilidades, al desarrollo socioeconómico de sus integrantes así como de su comunidad difundiendo y dando a conocer los esfuerzos y logros al respecto.

### **3.2 Desarrollo del programa**

La propuesta del programa de comunicación organizacional interna está pensada para satisfacer las necesidades de la empresa con la cual estoy ejemplificando.

Esto quiere decir que el programa sugerido podrá parecer en algún momento limitado, sin embargo debo aclarar que me estoy sujetando a los recursos materiales reales de esta empresa, por lo que será factible que no utilice o mencione algunas herramientas y/o avances tecnológicos reconocidos e incluso usados por otras organizaciones, que bien podrían facilitar la aplicación del mismo.

Si realmente quiero que este trabajo cumpla con las características señaladas en su introducción, debo ajustarme a la capacidad de la empresa para proyectar en la propuesta, la magnitud del programa de comunicación.

No obstante si alguna otra organización tuviera a bien considerar el presente para instituir un área de comunicación, deberá tomar en cuenta que el programa es susceptible de modificaciones de acuerdo con sus necesidades e intereses.

Sin embargo sería conveniente evitar la modificación de los objetivos y las políticas planteadas, ya que son la esencia para el buen ejercicio de la comunicación, fundamentadas por la integración y la motivación, así como el saneamiento de las relaciones laborales que pueden derivar en un incremento trascendente de la productividad en la organización.

Es por ello que con el programa de comunicación organizacional sugerido para esta empresa, se busca dar a conocer el procedimiento para instaurar las políticas y lograr los objetivos antes mencionados en el menor tiempo posible, empero se debe estar consciente que la efectividad del programa está supeditada a la disposición de aplicarlo conforme a lo que éste proponga, bajo una estricta vigilancia de su cumplimiento.

Debido a que la relación empleado-empresa implica un proceso de integración cuya constitución se da en parámetros de espacio y tiempo he decidido dividir el programa en dos etapas: El ingreso del individuo a la organización y su permanencia como empleado dentro de la organización como empresa.

De esta manera tenemos que la primer etapa inicia una vez que el individuo ha sido seleccionado para ingresar a la organización y finaliza una vez que se haya llevado a cabo un proceso de inducción e integración. La segunda etapa abarca la relación entre empleados (líderes-subordinados) a través de su intercomunicación para elevar los niveles de entendimiento y motivación.

El modelo del programa de comunicación organizacional interna propuesto quedará de la siguiente manera:

### ***Inducción del personal***

#### ***1ª Etapa***

- a) Manual de Bienvenida
- b) Videotape de inducción a la empresa.

### ***Capacitación y adiestramiento***

#### ***2ª Etapa***

- c) Revista interna
- d) Carteles motivacionales
- e) Tableros de avisos
- f) Buzones de sugerencias.

Se dará una explicación de las características que debe tener cada punto o inciso de este esquema en cuanto al contenido con el que se deberá cumplir así como con cada uno de los medios que habrán de utilizarse.

De esta manera obtendremos de forma integral el programa de comunicación interna al comprender tanto los medios como los contenidos que les corresponden.

### 3.2.1 Inducción del personal, (1ª Etapa)

*“La inducción es un ajuste guiado de un nuevo empleado a la organización y a su ambiente de trabajo”*

Andrew F. Sikula

El nuevo empleado tiene la necesidad de conocer su lugar de trabajo, de familiarizarse con el material y equipo indispensable para cumplir con su labor, que se le indique cuál o cuáles son sus responsabilidades, con qué personas debe estar en contacto cuáles son los beneficios que le otorga la empresa, así como los procedimientos y trámites que debe realizar para obtener sus prestaciones, etc.

Es por eso que la inducción al personal es esencial, por significar el óptimo inicio de la relación del nuevo empleado con la empresa en un ágil proceso de adaptación e integración, el cual le infundirá la seguridad de un trato imparcial respecto a los demás.

En esta empresa de venta directa el personal se divide en tres grandes grupos: el administrativo, el operativo y el de ventas. Este último está disgregado en distintos Estados de la República Mexicana, mientras que los dos primeros se ubican en las instalaciones de la empresa en el Distrito Federal.

Por lo tanto el programa de comunicación se instrumentará en las oficinas corporativas de la empresa en las cuales se recluta al personal de nuevo ingreso para las áreas administrativas y de operación, así como en las instancias foráneas en las cuales haya necesidad, de acuerdo con el reclutamiento, de nuevas vendedoras en el caso de la fuerza de ventas.

Se propone la utilización de dos medios, uno impreso y otro audiovisual, para ser presentados como apoyo en las pláticas de inducción, las cuales tienen como finalidad primordial integrar a cada nuevo empleado al centro de trabajo utilizando un lenguaje claro e inspirando en el individuo el sentimiento de pertenencia.

#### *a) Manual de bienvenida*

Un manual de bienvenida es un medio por el cual podemos orientar e informar acerca de los tópicos de mayor interés para el nuevo empleado, como pueden ser los deberes y prestaciones que le corresponden.

El manual de bienvenida puede tener varios tipos de presentación, como un folleto, una carpeta, un folder, etc., acorde con las necesidades de la empresa y a sus recursos.

Su realización deberá estar a cargo del área de comunicación conjuntamente con el área de recursos humanos. La presentación del mismo deberá estar asesorada por el departamento de diseño.

El manual es entonces, un documento que engloba, de manera ordenada, información acerca de la empresa, pero, además incluye los lineamientos generales sobre procedimientos; cuyo contenido estará sujeto a la dimensión de la empresa, la complejidad de su estructura, los servicios y prestaciones que ofrece a su personal y a la forma de organización que tiene.

Aún cuando las empresas ofrezcan diversas prestaciones y toda su estructura respecto a su organización sea distinta, es conveniente indicar dentro del manual su filosofía, así como su naturaleza y misión, además de dar a conocer la postura que guarda en su contexto social.

Con esta información se le da al nuevo empleado la oportunidad de conocer y comprender su nuevo lugar de trabajo, al mismo tiempo le será más fácil darse cuenta qué espera de la empresa, determinando hacia donde quiere ir y hasta dónde piensa llegar en el cumplimiento de objetivos propios.

El manual de bienvenida puede ser uno de los medios más importantes para inducir al empleado a su centro de trabajo, considerando que éste sería el primer medio para dar a conocer la imagen de la empresa, se debe ser muy cuidadoso al elaborarlo.

Por eso es necesario que sea realizado con claridad, bajo una lógica precisa, para evitar lagunas de información o malas interpretaciones de los datos contenidos en éste.

A continuación mostraré el contenido indispensable que debe ser comprendido en el manual de bienvenida, con el fin de que al llevarlo a cabo sean considerados estos puntos.

Es mi deber volver a aclarar que, como lo he señalado antes, el programa se debe apegar a las políticas mencionadas anteriormente, sin embargo, tomando en cuenta las necesidades de otras empresas, la forma en que se establezcan puede sufrir algunos ajustes, sólo en el caso de que le sean realmente necesarios y de acuerdo a los intereses de la empresa que lo va a aplicar.

En ese sentido, cada uno de las propuestas contenidas en este programa pueden ser adaptadas en forma, mas sería inconveniente que fueran enmendadas en cuanto a los lineamientos que se deben contemplar al realizarlas.

El manual deberá contener una bienvenida, en la cual se manifestará el júbilo de la empresa por haber logrado que el nuevo empleado se haya unido a la organización.

Asimismo se le invitará a que participe con entusiasmo a través del trabajo de equipo y del interés por conocer cada vez más las funciones que se desempeñan dentro de la empresa para que amplíe su conocimiento e incremente sus posibilidades de escalar puestos para formarse como un futuro directivo de la organización.

En seguida se le indicará la necesidad de la lectura del manual de bienvenida para que tenga una idea precisa de lo que es la empresa y qué le ofrece al nuevo empleado, advirtiéndole que si existe algún cuestionamiento posterior a esta lectura, la notifique inmediatamente al área de personal a fin de que puedan disipar cualquier duda al respecto.

Dentro de la información proporcionada y una vez realizada esta introducción, se mencionarán algunos datos históricos de la empresa: en qué año se fundó, quién la estableció, cómo y por qué.

Como complemento se puede mostrar un cuadro comparativo entre los recursos, tanto materiales como humanos, con los que se contaban al inicio y los que existen al momento en que el empleado ingresa a la empresa, esto con el fin de dar un mayor impacto y reforzar la idea de que la empresa es una organización en constante expansión.

Como siguiente parte encontramos la misión, los objetivos y valores de la empresa. En cuanto a la misión, esta gira en torno al propósito único de la empresa es decir, el por qué ésta se ha establecido.

La respuesta a esta pregunta es la descripción de la función que tiene la empresa con referencia a su entorno social, así como las actividades que realiza y la dimensión de las mismas.

Los objetivos de la empresa se deben mencionar como el fin único de las acciones de la empresa, hacia dónde queremos llegar y qué queremos conseguir para alcanzar el buen éxito de la empresa misma.

Los objetivos se deben presentar como algo realizable, que se puede conseguir con facilidad por medio de la constante cooperación y la buena disposición del empleado.

Es favorable que se haga mención que dentro de los objetivos de la empresa están implícitos los objetivos personales, por ejemplo: en medida de que la empresa crezca, aumenta la posibilidad de que el empleado se desarrolle laboralmente.

Los valores se reducen a un solo precepto: conducirse de tal forma que la empresa pueda ser un modelo para otras organizaciones. Para esto se debe señalar una serie de preceptos bajo los cuales el empleado deberá desenvolverse.

Honestidad, respeto, compromiso con la empresa y consigo mismo, servicio, innovación y calidad, son los factores de conducta que se requieren para laborar eficientemente en la empresa

Como contraparte a los puntos anteriores, se deben señalar claramente cuáles son los beneficios que la empresa otorga a sus empleados. En esta parte se deben indicar las prestaciones de las que goza el empleado y toda clase de ayuda que pueda ser considerada como tal.

Por último, la información termina señalando la dirección de la empresa y los teléfonos de las áreas de recursos humanos y de comunicación interna, así como el nombre de los titulares de cada una de éstas.

El manual de bienvenida debe ser práctico, ligero, comprensible y atractivo para facilitar su manejo e incitar a su lectura, también se debe ser muy cuidadoso al diseñarlo, considerando la importancia de una buena redacción, clara y precisa, al igual que la tipografía, e incluso los colores.

Las gráficas deben ser las adecuadas para la presentación general y de este modo se pueda cumplir con la intención comunicativa.

### *b) Videotape de inducción a la empresa*

Se aprovechará el impacto visual de este medio para reforzar, en términos generales, la información contenida en el manual de bienvenida y para dar a conocer la imagen de la empresa y sus logros.

Es conveniente precisar el giro de la empresa y hacer hincapié en los objetivos organizacionales, así como la importancia que adquiere el buen desempeño del trabajo individual para llegar a cumplirlos, señalando que la empresa no estaría en donde está de no ser por sus empleados. La mejor manera de infundir el sentimiento de pertenencia es invitar a participar y compartir los logros con cada uno.

El video tiene como objetivo que el empleado “se ponga la camiseta” desde su inicio, por eso la coordinación de la producción de este video deberá estar a cargo del área de comunicación con el apoyo constante del área de recursos humanos.

Para el contenido del videotape se sugiere la inclusión de un marco de referencia que le permita al empleado hacer una comparación entre la empresa en sus inicios y la empresa tal como está al momento de su ingreso.

El siguiente paso es precisarle con cifras el crecimiento de los recursos de la empresa hasta la actualidad, así como los logros de la misma (incremento de recursos económicos y de personal, expansión respecto a empresas competidoras, conquista de mercados, alcances, cumplimientos de objetivos anteriores, etc.).

Una vez que ya se ha terminado con el preámbulo se abordará la parte esencial del video: la información acerca de la filosofía de la empresa, en la cual se hará una descripción específica de la empresa en la actualidad: a qué se dedica, hacia dónde está orientada y el significado de la palabra trabajo para la organización.

Bajo esta línea, el video finalizará enfatizando la importancia del nuevo empleado: qué espera la empresa del empleado, qué ofrece la empresa a cambio, cuáles son los objetivos corporativos, sus valores y su misión.

La perspectiva la cual se habrá de manejar es que el buen cumplimiento de su trabajo dentro de la empresa es el medio por el cual el empleado va a conseguir sus objetivos personales (motivación), sin tener que señalarlos separadamente, si no en un sólo texto, ya que la filosofía de la empresa está compuesta por sus valores, sus objetivos y su misión.

En caso de que no se cuente con el equipo adecuado para la producción de este video se debe considerar la posibilidad de contratar una firma especializada en la realización de este tipo de material para una asesoría adecuada y una producción de alta calidad.

Al igual que el manual de bienvenida, el videotape tiene características específicas: no debe durar más de quince minutos para evitar hacerlo tedioso; el guión debe estar bien definido para dar puntualidad al contenido del video; la voz del o de los narradores debe ser clara, amable con un matiz de dinamismo para captar la atención del empleado en todo momento.

Finalmente, la musicalización será acorde a las imágenes mismas que tendrán que hacerse pensando en que el objetivo del video es motivar, por lo tanto deberán ser imágenes que animen al empleado a integrarse y a querer participar.

Se recomienda consultar varias firmas para solicitarles presupuestos a fin de tener una gama completa de posibilidades que nos permitan elegir la que más convenga a la empresa.

### 3.2.2 Capacitación y adiestramiento, (2ª Etapa)

La capacitación y adiestramiento del personal es una disposición legal impuesta a las empresas por el gobierno. Pese a esto, una verdadera visión empresarial va más allá de la obligación que esto significa: elevar la productividad promoviendo el desarrollo de la habilidad y capacidad de los trabajadores.

Este proceso conlleva muchas bifurcaciones al establecerlo, sin embargo, lo conveniente es que todas están inmersas en procesos comunicativos los cuales fueron definidos en apartados anteriores (comunicación formal descendente o informal ascendente o las mismas en dirección horizontal). Por tal motivo la solución puede encontrarse en el mismo programa de comunicación.

Finalmente, la capacitación y el adiestramiento son útiles instrumentos para que el empleado tenga la suficiente habilidad para integrarse eficientemente a sus labores y al resto del personal, sintiéndose motivado para procurar su desarrollo personal.

#### *c) Revista interna*

Considerando que el número de empleados administrativos y operativos es menor que la fuerza de ventas, y que los primeros están ubicados en oficinas, mientras que los segundos no tienen un lugar fijo de trabajo debido a su misma actividad, he tomado en consideración la coexistencia de un medio de enlace entre unos y otros, *sin importar distancias, logrando de esta manera una integración real y total de la empresa.*

Para muchos esto parecería casi imposible por las características del personal de esta empresa, pero como ya señalé, esto depende de la disposición con la que se acate el programa de comunicación.

El objetivo primordial de instrumentar una revista interna es incrementar el nivel de conocimiento acerca de la empresa, de las funciones de otros elementos que, por estar en otros puntos geográficos, no se tiene la facilidad de precisar sus procedimientos, sus logros e incluso las características de sus relaciones.

De igual forma fomentar la integración de los empleados, de diferentes niveles, a través de procesos comunicativos teniendo como contenido cuestiones de interés común propiciando el estrechamiento de las relaciones laborales en toda la empresa evitando la limitación de este acercamiento, logrando que se dé en la totalidad de la empresa para no provocar rivalidades e incluso competencias desleales.

La revista interna cumplirá estos objetivos procurando que los empleados laboren bajo la perspectiva de la información compartida, positiva y dinámica acerca del acontecer de la empresa. La redacción y lineamientos de la revista estarán a cargo del área de comunicación, mientras que el diseño editorial será responsabilidad conjunta con el departamento de diseño.

Para su realización se deben tomar en cuenta invariablemente, las pautas editoriales que trace la dirección general de la empresa. A partir de ahí, se elabora el contenido, el cual estará conformado por temas relacionados con la empresa y sus empleados.

Los aspectos laborales, como procedimientos, logros, o actividades en general de un área específica pueden ser útiles para estimular la competencia, pues si bien las rivalidades no son lo ideal, la sana competencia puede ser un aliciente para el buen funcionamiento de la empresa.

Asimismo, se pueden incluir temas de interés general en distintos rubros de acuerdo a lo que se esté suscitando en torno a la empresa. No debemos olvidar que el impacto será mayor si estructuramos la información como noticia, ya que puede ser mucho más atractivo para el probable lector.

El contenido de la revista deberá aportar ideas y enriquecer conocimientos independientemente del tema que se haya elegido para tratarlo, de aquí surge la exigencia de tener sumo cuidado al seleccionarlo pues de esto depende la oportunidad de ofrecer alternativas, temas para comentarios y críticas constructivas.

Otros puntos genéricos para la elaboración de la revista es el planear periódicamente la publicación así como hacer una proposición de diseño distinta para cada número con el fin de mantener el interés logrado; y por supuesto, revisar y corregir el estilo de la redacción.

Seccionar el contenido de la revista es el formato propuesto para su ágil lectura y comprensión. Esta publicación contará con temas distintos, tantos como secciones haya. Es recomendable tomar en cuenta las características generales de la empresa así como de su personal para proyectar estas secciones. Cada una de éstas tendrá un título que indicará el tipo de género periodístico que se maneje.

Entre las secciones que se proponen para la revista del programa de comunicación interna están las siguientes: Sección editorial, a cargo del titular del área de comunicación.

Esta sección se incluirá una vez que haya sido revisada por la dirección general. La política para la redacción de la editorial será la constante publicación de mensajes orientados a la motivación del personal para que asuman con responsabilidad y entusiasmo sus funciones en la empresa.

Otra sección estará encaminada a presentar a funcionarios y directivos de la empresa. En esta parte, además de dar los generales de cada elemento que se presente, también se hará una entrevista al mismo para dar a conocer su manera de pensar y de sentir respecto a la empresa.

De ser posible se deben obtener consejos y recomendaciones relacionadas al proceder laboral para redondear la presentación del entrevistado al terminarla exponiéndolo como un ejemplo a seguir.

En otra sección se hará la descripción de cada una de las áreas que conforman la empresa, informando cuántos empleados componen el área, cuál es la función de éstos y del área en general, con qué otras áreas se relaciona directamente y cuál es su importancia dentro de la empresa.

Por el giro y el volumen de relaciones públicas implicadas en la empresa considero necesario contemplar una sección cultural, en la cual se hagan comentarios sobre los últimos acontecimientos en este aspecto. También se harán recomendaciones de libros, películas, visitas a ciudades, museos, lugares históricos, etc.

El alma de la empresa de venta directa es el constante lanzamiento de productos nuevos. Otra de las secciones se destinará exclusivamente a presentar dichos productos.

Se hará una descripción de las principales características ilustrando con gráficas para facilitar la apreciación de los productos tal y como los tendrán en sus manos próximamente. Así las vendedoras se darán idea de como van a presentar el nuevo producto aun cuando ni siquiera hayan tenido contacto con él.

En la siguiente sección se mostrarán estrategias de venta, pues se pretende proveer de útiles armas que sirvan de apoyo para el desempeño de la fuerza de ventas. En esta misma sección se darán consejos de cómo tratar a los clientes con el objeto de incrementar las ventas y la productividad de las vendedoras.

Como última sección propuesta, se contará con una basada en las colaboraciones de todo aquel empleado que quiera participar escribiendo acerca de lo que crea conveniente, siempre y cuando no afecte de ninguna manera las buenas relaciones y la imagen de la empresa.

Esta sección será primordialmente de esparcimiento, no obstante, podrán haber aportaciones relevantes las cuales deberán ser objeto de una mención especial dentro de la misma sección para impulsar la participación de los demás.

El formato de la revista y su diseño (imágenes, color y tipografía), se ajustará de acuerdo con el presupuesto seleccionado (en este caso se hace la misma recomendación que en la producción del video: consultar a varias firmas especializadas para contar con diferentes presupuestos y adecuarse al que más convenga).

Cada sección, exceptuando la editorial, deberá publicarse con el nombre del autor o los autores, así como el área en la que labora y su extensión telefónica. Los artículos no deberán exceder el espacio de una página.

Se utilizarán las notas a pie de página, citas y referencias para captar una mayor atención al complemento de la información que se dé, porque de lo contrario, el agruparlas al final del texto dificultaría su consulta. Las gráficas se irán intercalando entre los escritos de acuerdo a la paginación.

Se aconseja el uso de párrafos cortos para hacer más fluida la lectura al igual que la comprensión de ideas, evitando el exceso de palabras innecesarias para ahorrar espacio y tiempo.

Es preciso hacer otra aclaración: he hecho referencia a artículos cuando comento sobre el contenido de las secciones, sin embargo, esto no es, en ningún momento, una limitante a la capacidad periodística del comunicólogo, pues dentro de la misma publicación puede explotar el género que crea conveniente.

Por otra parte, no he concedido títulos a las secciones planteadas, con la atinada intención de convocar a un concurso entre todos los empleados para hacer una elección del nombre de cada sección por consenso y así provocar una mayor participación.

#### *d) Carteles motivacionales*

Los carteles motivacionales son importantes debido a que representan un medio de los más eficaces para dar a conocer y fijar una idea. Su realización se hará conjuntamente entre el área de comunicación y el departamento de diseño.

En este programa, el cartel será el medio por el cual se transmitan diversos mensajes sobre distintos aspectos, ya sea de calidad, eficiencia, cooperación, o altruismo, pero todas referentes a la actitud de servicio que todo empleado debe tomar dentro de la empresa para cumplir con los objetivos organizacionales.

Debido a sus particularidades, los carteles, a la vez, permiten al empleado retener las gráficas de los mensajes propiciando el recuerdo constante de éstos que deberán ser concisos y claros acerca de temas concretos.

Estos anuncios se deben colocar en lugares estratégicos para que puedan ser vistos por todos los empleados, así pues, la cafetería, los pasillos, el espacio donde se encuentra el reloj “checador”, junto a los tableros de avisos, o junto a los buzones de sugerencias, en las salas de juntas, y en todo lugar que se un espacio común.

En los carteles generalmente se utilizan dos elementos fundamentales: uno gráfico y otro apoyo textual. En lo concerniente al primer elemento, la gráfica, ésta debe ser atractiva y debe mostrar por si sola lo que intentamos decir, independientemente de la existencia u omisión de un apoyo textual.

El segundo elemento es sólo un refuerzo al primero, tal como los cánones del diseño gráfico lo señalan. Sin embargo, es un hecho que dentro del tipo de cartel el cual vamos a manejar es el texto lo que va a tener más peso, mientras la imagen va a funcionar como un mero apoyo para reforzarlo. No podemos arriesgarnos a malas interpretaciones. Una imagen encierra mucho más connotaciones que una idea textual.

Para la contratación de una casa especializada se hace la misma recomendación. En tanto los mensajes se han de elaborar concordando con lo que haya por promover y de acuerdo a los parámetros de la dirección para el cómo decirlo.

*e) Tableros de avisos*

Éste es otro medio de comunicación eficaz para dar a conocer información formal a los empleados. El contenido del tablero será responsabilidad total del área de comunicación.

Este medio generalmente se utiliza para dar a conocer información de menor importancia, sucesos cotidianos, eventos deportivos, culturales o sociales, etc., sin embargo existen ocasiones en que el tablero se convierte en un importante canal para transmitir información trascendental entre los empleados.

La información que se pretenda dar a conocer a través de un tablero deberá ser remitida al área de comunicación para su aprobación.

En caso de contar con la debida aprobación, ésta será colocada en el tablero al día siguiente de su entrega. De no ser aprobada deberá devolverse al remitente con una nota explicando el motivo por el cual fue rechazada.

Esto no es una medida de censura, si no más bien un apoyo a la buena comunicación: si un empleado desea poner a la venta un objeto y no hace mención de algún dato necesario respecto al mismo, lo único que está provocando es el desperdicio de espacio, tiempo y recursos.

El anterior sería un ejemplo del por qué se rechazaría un mensaje. Repito no existe la censura como tal, sólo trato de evitar posibles lagunas en la comunicación.

Los tableros estarán colocados igualmente en lugares estratégicos pero en menor número, en la entrada al centro de trabajo, a lado de las escaleras, a la salida de la cafetería, etc. Éstos tendrán una cubierta de vidrio con cerradura a fin de evitar la pérdida de información o el mal uso de los mismos.

Se imprimirá papelería especial para identificar el tipo de anuncio o información que se muestre en el tablero y sólo los comunicados, memorándums o circulares con carácter oficial que provengan directamente de la dirección serán expuestos tal como fueron remitidos al área de comunicación.

Los tableros se podrán adquirir en cualquier tienda departamental de papelería. El tamaño de estos será en proporción al espacio disponible en los lugares que se han indicado para su colocación.

#### *f) Buzones de sugerencias*

La comunicación vertical ascendente tal vez sea la más difícil de realizar, sin embargo, debido a las circunstancias actuales, en las que el empleado común ya no se caracteriza por la sumisión a sus directivos, es de vital importancia dar un buen cauce a las inquietudes de los trabajadores.

Éste es el argumento para considerar la posibilidad de que los empleados puedan dar a conocer estas inquietudes, ya sean quejas, observaciones, o simples sugerencias. No obstante, esta medida de nada serviría, si es que los mensajes emitidos por los empleados no reciben respuesta. De hecho estaríamos quebrantando el propósito de este trabajo al impedir un proceso de comunicación que en él se plantea.

Los buzones de sugerencias son el inicio de un sistema interno que dará oportunidad a la dirección de conocer la situación de sus empleados, así como sus inquietudes; al mismo tiempo permitirá dar respuestas favorables que impidan el agravamiento de problemas y la formación de otros nuevos.

A la fecha se habla de la poca efectividad de los programas de sugerencias, pero esto no se debe a la poca participación del empleado, si no a la indiferencia mostrada por algunos directivos ante sus problemas, ocasionando un funcionamiento deficiente, lento y rígido.

La pérdida de credibilidad es el factor que mengua el interés por participar. De esta forma debemos hacer conciencia de que la dinámica de esta medida radica por una parte, en la rapidez de las respuestas a cada uno de estos mensajes; y por otra en los incentivos otorgados en caso de que alguna sugerencia haya contribuido a mejorar algún aspecto de la empresa o se haya instrumentado.

Pero hace falta indicar cuales son las bases y procedimientos para lograr esas respuestas.

Las sugerencias o inquietudes deberán estar relacionadas con las actividades efectuadas en la empresa sin importar que hagan referencia al área donde se labora o a otra distinta.

Todas las sugerencias deberán estar encaminadas al mejoramiento de los procedimientos laborales, conteniendo la mayor información posible, exponiendo con claridad y precisión el asunto a tratar; de esta forma, si existe un problema el empleado tendrá la autoridad para plantear una solución así como la capacidad de decidir si firma o no su mensaje.

Estas sugerencias o inquietudes serán recogidas diariamente por un empleado del área de comunicación una vez que hayan sido depositadas en los buzones. Esta misma área será la responsable de dar cauce a cada una de las que sean recibidas enviándolas al área correspondiente o dando una respuesta directamente, para lo cual los responsables llevarán a cabo un proceso de análisis de cada mensaje para ver si procede o no, no obstante, se debe dar una respuesta en caso de que se conozca al emisor.

El mecanismo de este proceso se dará a conocer a través de la revista interna y de los tableros, notificando acerca de los incentivos que se otorgarán en caso de que alguna sugerencia sea realizada y aclarando que de ser aceptada pasará a ser propiedad de la empresa.

De igual forma, se dará a conocer, por los mismos medios, a los empleados que se hayan hecho acreedores a los incentivos ofrecidos por este sistema

Los buzones deben ser de vidrio o bien de acrílico transparente con una ranura para facilitar el depósito de las sugerencias. La parte superior de los buzones debe ser abatible a manera de tapa con una cerradura para el control y seguridad de la información.

Para la instalación de los buzones podemos considerar idóneos los espacios que se han sugerido para los tableros. Sería adecuado la colocación de un buzón junto a cada tablero.

## CONCLUSIONES

Es sabido que ninguna empresa puede manifestar toda su capacidad sin un adecuado programa de comunicación, pues de esta se derivan otros factores determinantes para el buen funcionamiento de la organización.

El carácter de la motivación humana se encuentra estrechamente relacionado con la satisfacción de necesidades sociales y económicas. Dentro de la empresa, la labor realizada por el empleado común significa una parte trascendental de su vida como humano, pues de esta depende su futuro y el nivel de éxito por obtener.

Asimismo esto refleja la posible perspectiva de triunfo o de fracaso al hacerlo líder o simple observador. En general, representa un examen continuo a su juicio y a su fuerza de voluntad.

La toma de responsabilidades en el trabajo es la que distingue a un ser motivado de uno que no lo está. No obstante, para lograr una organización efectiva, es necesaria la definición y establecimiento de estrategias, pero lo es más el hacerlas del conocimiento de todos los partícipes.

En este sentido, no sólo es altamente viable la propuesta de este trabajo, sino que es necesaria en tanto la comunicación organizaciones es la instancia en la cual recae la responsabilidad de crear un total entendimiento entre los empleados de una empresa, tanto para los directivos como para los trabajadores comunes, así como originar un ambiente de trabajo motivador cimentado en buenas relaciones.

El hombre es un ser social por naturaleza. La comunicación es el vehículo que ha permitido que siga vigente. Estos dos factores han perpetuado al hombre al concederle la oportunidad de valerse de sus semejantes para satisfacer necesidades personales y comunes, desde la más simple hasta la más compleja.

Luego entonces, como el hombre es un ser social que necesita de los demás para obtener satisfactores, debe aprender a actuar de manera conjunta y organizada. Nuevamente podemos percatarnos que es la comunicación la que hace posible este menester.

Por otra parte, mi formación académica y mi desempeño profesional han sido elementos fundamentales para elaborar este trabajo. Dichos elementos son de notable importancia en la actualidad para obtener resultados y crear una conciencia plena de lo que pasa respecto al objeto que se estudia, en este caso, respecto a los procesos de comunicación.

Podemos advertir claramente que estos han pasado de ser cuestiones meramente cotidianas para convertirse en materia de profundos análisis por su característica de imprescindible con referencia a los demás procesos sociales.

De ahí surge la necesidad de que cada fenómeno de la comunicación se estudie como tal, de manera individual y bajo distintas metodologías acordes al caso, pero para poder llegar hasta este punto es ineludible el requisito de una formación académica sólida complementada por una práctica profesional fructífera.

Los comunicólogos son los responsables de efectuar estos arduos análisis en favor del mejoramiento de la comunicación y por consecuencia del mejoramiento de las relaciones entre los hombres.

No debemos menospreciar la labor del comunicólogo pues si bien la comunicación es parte de nuestra vida cotidiana, los problemas que se originan de sus carencias merman inevitablemente nuestro desenvolvimiento, tergiversando los conceptos de nuestra naturaleza social al grado de que se originen graves conflictos.

Al desempeñarme en un área de mercadotecnia tuve la necesidad de relacionarme con otras áreas de la misma empresa, sin embargo, la condición de estas relaciones que se daban entre unas y otras así como el nivel de sus resultados dependían directamente de la eficacia con que se llevaba a cabo la comunicación.

No quiero aventurarme a decir que en las manos del comunicólogo se encuentra la solución a los problemas de cada uno, pero sí le corresponde perfeccionar ese vehículo que es la esencia de nuestras relaciones, debido a que éste conforma su campo profesional.

De esta manera, en mayor o menor proporción y de acuerdo a la magnitud de los problemas de comunicación que nos toque enfrentar como profesionales de la comunicación, será nuestra contribución a la mejora de este cúmulo de relaciones que dan vida a nuestro universo.

He llegado a la conclusión que tanto con la adecuación como con la debida aplicación de este trabajo sobre la propuesta de un modelo de comunicación interna, contribuiré substancialmente a que la empresa reencuentre concretamente sus objetivos, marcando la pauta para seguirlos como originalmente se pensó.

De igual forma, la debida aplicación de esta propuesta podría fomentar profundamente el desarrollo de cada empleado para hacerlo más capaz como trabajador y más digno como ser humano, a través de una comunicación óptima, coadyuvando a su integración en la organización y a la motivación en su desempeño, mejorando el ambiente laboral e incrementando la productividad de la empresa, porque, repito: más que viable es necesario.

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

Si toda organización apegara sus objetivos a las necesidades de comunicación humana que presenta el empleado dentro de la misma, interesándose por los objetivos de cada quien, se vislumbrarían esos resultados de productividad deseados.

La clave está en la eficacia con la que se establezcan los procesos de comunicación, los que deben ser estratégicos y lógicos, capaces de cambiar las actitudes negativas del trabajador.

No basta con saber lo que se quiere decir, hay que saber decirlo, pues comunicar es afectar la conducta de los demás para lograr la acción organizada.

## BIBLIOGRAFÍA

Allport G., W.

Psicología del rumor

Ed. Psique, Buenos Aires, 1986.

Bland, Michael

Comunicación interna eficiente.

Legis editores, México, 1992.

Bornman, Ernest

La comunicación: un problema de la organización moderna.

Ed. McGraw Hill, México, 1993.

Breth, Roberto

Las comunicaciones en la dirección de empresas.

Fondo Educativo Interamericano, Estados Unidos, 1974.

Daft, Richard

Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos.

Ed. Limusa, México, 1992

Davis, Keith

El comportamiento humano en el trabajo.

Ed. McGraw Hill, México, 1991.

Duhalt Krauss, Miguel

Técnicas de comunicación administrativa.

Dirección General de Publicaciones U.N.A.M., México, 1974.

Fages, J. B. *et. al.*

Diccionario de comunicación.

Ed. Editor 904, Buenos Aires, 1977.

Fernández Collado, Carlos

La comunicación en las organizaciones.

Ed. Trillas, México, 1991.

Flores de Gortari, Sergio

Hacia una comunicación administrativa integral.

Ed. Trillas, México, 1988

Fremont, Kast  
Administración de las organizaciones y un enfoque de sistemas.  
Ed. McGraw Hill, México, 1989.

Goldhaber, Gerald  
Comunicación organizacional.  
Ed. Diana, México, 1989.

Homs, Quiroga Ricardo  
La comunicación en la empresa.  
Grupo Editorial Iberoamericana. México, 1990.

Jennings, Marie  
Cómo gerenciar la comunicación corporativa.  
Legis editores. México, 1991.

Johansen Bertoglio, Oscar  
Las comunicaciones y la conducta de la comunicación.  
Ed. Diana, México, 1975.

Lufth, Joseph  
La interacción humana.  
Ed. Morova, Madrid, 1976.

Maslow, Abraham  
Motivación y personalidad.  
Ed. Díaz de Santos, México, 1990.

Martínez de Velasco, Alberto  
Comunicación organizacional práctica. manual gerencial.  
Ed. Trillas, México, 1988.

Muriel, Ma. Luisa  
Comunicación institucional.  
Colección Intiyan CIESPAL, México, 1980.

Ramos, Carlos  
La comunicación un punto de vista organizacional.  
Ed. Trillas, México, 1991

Reyes Ponce, Agustín  
Administración moderna.  
Limusa Noriega Editores, México, 1994.

Sosa Pulido, Demetrio  
Administración por calidad.  
Ed. Limusa, México, 1991.

Weil, Pascal  
La comunicación global y de gestión.  
Ed. Paidós, México, 1992.

## HEMEROGRAFÍA

Andrade, Horacio  
“¿Qué es la comunicación organizacional?”  
Management today  
México. Febrero, 1988. p. 9

## GLOSARIO

**Comunicación:** Proceso de relación que se lleva a cabo entre, por lo menos, un emisor y un receptor en el cual se evocan significados en común expresados a través de símbolos (verbales, gráficos, musicales, mímicos. etc.) estructurados en un mensaje.

**Comunicación Organizacional:** Es el proceso de relación que se realiza entre dos o más miembros de un grupo a través de medios específicos, en el cual los significados están caracterizados por originarse en la necesidad de actuar de manera coordinada para alcanzar una meta o cumplir un objetivo común.

**Desinformación:** Es la omisión, sin importar la causa, de datos o significados esenciales en el contenido de la comunicación.

**Empresa:** Organización mercantil o industrial que establece una acción para el logro de objetivos previamente establecidos de la misma índole. Su estructura se basa en prácticas administrativas y económicas utilizando elementos humanos y recursos materiales.

**Filosofía de la empresa:** Es el conjunto de razonamientos sobre las relaciones que se establecen dentro y fuera de la empresa basadas en la misión, objetivo y valores por lo cuales fue constituida.

**Fuerza de Ventas:** Es el total de personas que hacen el giro de la empresa. Su labor va desde la recepción de mercancía producida por la compañía, hasta su promoción y venta, por la cual generalmente reciben una comisión del 30% sobre las ganancias obtenidas.

**Gerencia o Área:** Área física y moral, dentro de una empresa, en la cual laboran individuos con conocimientos especializados para dirigir, coordinar y realizar labores específicas.

**Información:** Es el conjunto de datos que se intercambian dentro de un proceso de comunicación en forma de mensaje. Es el contenido manifiesto de la comunicación.

**Integración:** Unificación y coordinación de todos los recursos. Obtención y articulación de los elementos materiales y recursos humanos dentro de la empresa.

**Medios de comunicación:** Todo aquel medio o canal a través del cual podemos transmitir un mensaje. Toda comunicación necesita un medio para poder llegar a su destino.

**Misión:** Es el compromiso que establece la empresa, en su personalidad moral, de servirle a la sociedad para legitimar las compensaciones recibidas por dicho servicio.

**Motivación:** Son necesidades que se tienen en común mismas que se orientan hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa a través del establecimiento y logro de metas (satisfactores). Proceso por el cual se energiza la conducta humana para modificar su entorno de acuerdo a su conveniencia.

**Organización:** Sistema de actividades que se llevan a cabo en forma ordenada en la que pueden intervenir dos o más personas coordinando esfuerzos.

**Proceso:** Transcurso de lo que va sucediendo. Operación o tratamiento continuo. Acción u objeto que tiene la característica de estar cada instante en una forma distinta a la anterior.

**Programa:** Sistema y distribución de temas para realizar una acción específica. Conjunto de operaciones previstas en el desarrollo de un proceso.