

20  
lej



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CAMPUS ACATLAN

PERIODISMO Y COMUNICACION COLECTIVA

## MANUAL AUTODIDACTICO DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL PARA EL FUTURO CONSULTOR



### T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LIC. EN PERIODISMO Y COMUNICACION COLECTIVA PRESENTA :  
LOURDES NORIEGA CHI

ASESOR: XAVIER AVILA GUZMAN



1999

TESIS CON  
FALTA DE PAGEN

I

275



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## **DEDICATORIA**

*Esta tesina se la dedico a Dios por darme la capacidad, habilidad y recursos necesarios para desarrollarme dentro de un medio ambiente amoroso y profesional.*

*Por ponerme alrededor de personas estratégicas a quien ayudar y en quienes apoyarme para lograr alcanzar mis metas y ser feliz.*

### **A mi mamá, Maria de Lourdes Chi Chiong**

*Por ser la persona más importante en mi vida, porque mediante su amor incondicional, apoyo y cuidados me impulsa a alcanzar mis objetivos.*

### **A mi papá, Javier Noriega Vázquez**

*Por ayudarme a encontrar identidad e integridad, Por enseñarme a no rendirme y retarme a luchar por lo que quiero y necesito.*

**A mis hermanas y cuñados: Araceli, Griselda Noriega, Raúl Pérez y Daniel Robles** por la ayuda y apoyo que siempre me brindan. Por ser mis amigos en quienes confío.

**A mis sobrinos: Raúl Angel Pérez y Daniel Andrés Robles** por brindarme la sonrisa con ilusión y mostrarme la posibilidad siempre de ser mejores.

**A mi amiga Lorena Cuadros** por tu constante apoyo, ayuda y amor para hacer más fácil la obtención de mis objetivos, gracias porque eres una amiga guía en quien puedo confiar con certeza en todo momento.

**A mi amiga Violena Niño** por tu amor y confianza.

**A David Velázquez** porque gracias a tu amor y ayuda pude concluir la carrera. Gracias por ser parte de esta etapa de mi vida tan importante.

**A Octavio Alegría** por inyectarme ilusión a cada momento por el amor que siento por ti.

### **A MIS TIOS Y PRIMOS:**

Estela Chi  
Jesús García  
María Antonieta Chi  
Eduardo Noriega  
Tomás Noriega  
María de Jesús García  
Aurora García  
Marco Antonio Chi

### **A MIS AMIGOS:**

Mónica Ramírez  
Gabriela Novia  
David Gahlola  
Alberto Flores  
Eduardo Rangel  
Alejandro Velázquez

*A mi asesor de tesis: Javiel Avila Guzmán por ser mi guía en este trabajo, por transmitirme sus conocimientos, proporcionándome información mediante sus cátedras, publicaciones y recomendarme bibliografía de apoyo para este trabajo.*

*A mis profesores de carrera.*

*A mis sinodales:*

*Alejandro Byrd Orozco*

*Diego Juárez Chávez*

*Jaime Jiménez Cruz*

*Jaime Pérez Dávila*

*Al director de la ENEP, Campus Acatlán, José Nuñez Castañeda; a la jefa de la División de C. Sociales, Alva Canizal Arévalo y a la Coordinadora de Periodismo, Rocío Castellanos, por su ayuda y apoyo para finalizar mis trámites de titulación.*

*A las personas que proporcionaron información para esta tesina:*

*Gabriela Anaya Calderón*

*Serafina Llano Prieto*

*Jaime Pérez Dávila*

*Mario Revilla Basurto*

*Xavier Avila Guzmán*

# INTRODUCCIÓN

Esta tesina fue creada para los estudiantes y personas que estén interesados en conocer el funcionamiento de la consultoría en Comunicación Organizacional (C.O.) De una forma práctica y sencilla se pretende ofrecer tanto las herramientas teóricas básicas como prácticas de lo que actualmente se desarrolla en las organizaciones mexicanas.

Actualmente la C.O. se presenta ante nosotros como una oportunidad, esto es un cambio del sentir, pensar y actuar de los integrantes de la organización. A través de la comunicación, se presentan nuevas formas de orientación laboral que pueden ayudar a mejorar la productividad de las organizaciones y con ellas fortalecer la economía de nuestro país.

Esta corriente nueva (en México apenas con 10 años de auge) representa el boom de la comunicación, sin embargo su poco tiempo de desarrollo no ha permitido que tanto profesionales como empresarios pongan en práctica el flujo de información planeada para coordinar de forma óptima el desarrollo laboral de los trabajadores.

El principal problema es que pocas personas conocen esta teoría, por ello no se ha dado solución a la gran cantidad de empresas mexicanas que tienen problemas de organización, creemos que en parte, se debe a la falta de conocimientos y sensibilidad que tienen los dirigentes sobre el manejo de los recursos humanos, ya que al centrar su objetivo en el aumento de las ganancias se olvidan de las condiciones apropiadas que requieren las personas que trabajan para él

En general esta deficiencia afecta también la economía de la empresa, ya que sus colaboradores no realizan el trabajo a su mayor capacidad, trayendo consigo la reducción en la producción del bien o la disminución de la calidad del servicio que las organizaciones ofrecen, es decir falta de productividad.

Por esta situación, es necesario capacitar profesionales en el área de la C O para que ellos puedan crear mejores condiciones de relaciones humanas implementando y llevando a la practica técnicas que ayuden a mejorar el clima

de la organización para articular de forma adecuada las actividades de sus integrantes.

El consultor en C.O debe estar preparado para desarrollar en las organizaciones, aquellas actitudes y procesos que permitan a las personas que ahí laboran llegar a acuerdos basados en la reciprocidad, tomando en cuenta y a favor los diversos aspectos del medio interno, externo, su cultura, su desarrollo, es decir a partir de la realidad de la empresa.

Hasta la fecha existen pocos programas educativos que dan inicio a una preparación universitaria en C.O, ya que solamente se da en pocas universidades y generalmente a nivel maestría. En la UNAM, campus Acatlán, dentro de la Lic. de Periodismo y Comunicación Colectiva se imparte la materia optativa de comunicaciones internas (que representa una pequeña parte dentro del estudio de la C.O.), el estudiante puede tomar esta clase durante un semestre, tiempo insuficiente para guiar al estudiante universitario para dedicarse a esta labor cuando haya finalizado sus estudios, principalmente por falta de conocimientos.

Evidentemente los libros son herramienta para adquirir los conocimientos teóricos sobre C.O., sin embargo la mayoría de ellos son textos extensos que no ofrecen al estudiante una visión general de la constitución de sus planteamientos y al mismo tiempo carecen de contenidos prácticos que los acerque a la función que actualmente puede realizar en las organizaciones.

Por ello los alumnos tienen una visión vaga de la función del consultor o asesor en C.O., debido a que la preparación del comunicólogo esta orientada hacia los medios de comunicación, éste podría confundirse al pensar que podría aplicar los conocimientos cuando se presenten problemas en la empresa en la que trabaje; confiando demasiado en los medios, tal vez llegará a creer que colocando un periódico mural, elaborando un comercial o programa de televisión o realizando reuniones y seminarios podrá aplicar elementos de Comunicación Organizacional y los problemas de comunicación interna y externa se habrán resuelto.

En realidad, lejos de tener una visión del cómo pueden funcionar los planteamientos teóricos en las empresas actuales, la gran mayoría de los estudiantes de comunicación no tienen los elementos esenciales para poderlos aplicar. Hasta la fecha en que fue realizada esta tesina no se cuenta ni con una materia, ni una especialidad dentro del plan de estudios, y por otro, los

estudiantes no tienen el hábito de lectura voluntaria, ni de investigación para poder indagar la función del consultor.

Hasta el momento son pocas las investigaciones que se han realizado en esta área a nivel nacional, la mayoría son de estudiosos de otros países interesados en mejorar las condiciones humanas en las organizaciones, sin embargo ellos difícilmente pueden tener la visión real del funcionamiento de las empresas mexicanas, al igual les resulta difícil entender la cultura laboral de los mexicanos y sus necesidades como trabajadores.

Ante este problema surgió mi inquietud por realizar un manual de Comunicación Organizacional para que de forma práctica los estudiantes de comunicación adquirieran conocimientos en la materia, al principio tuve la intención de incorporar ejercicios que complementarían los conocimientos que en esta tesina aportó, sin embargo aún no tenía los conocimientos suficientes para descubrir que el desarrollo de la consultoría en Comunicación Organizacional desde ningún punto de vista se puede desarrollar de forma igual en un caso que en otro.

Por ello quedo registrada como “Manual autodidáctico”, y aunque no cumple con la base para ejercitar de manera sistemática la práctica inmejorable en la elaboración de un trabajo de Comunicación Organizacional, es decir que llevara al estudiante paso a paso a la elaboración de un trabajo de investigación se debe a que simple y sencillamente porque esta no se podría llevar a cabo, ya que para ello es necesario basarse en las condiciones, necesidades e inquietudes que presenten cada organización y no solamente sus directivos, sino también todos y cada uno de sus integrantes (manifestaciones que no se dan de la misma forma en una organización que en otra.)

Sin embargo tiene el objetivo de aportar elementos para cubrir las inquietudes tanto de los estudiantes de Comunicación como de interesados en la Consultoría de Comunicación Organizacional. Excluye ejercicios generales pero profundiza en los detalles para entregar al estudiante no solo conocimientos de la teoría y la función real en la práctica sino que además presenta casos que se han desarrollado actualmente.

conocimientos que puedan dar camino a desarrollar proyectos o ideas propias en alguna empresa. El dar a conocer lo que ya se ha puesto en práctica propone a futuro que el estudiante pueda ser dueño de su propia consultoría, debido a que comienza sus estudios con alguna idea de los conocimientos prácticos que le ayudarán a tener una idea clara cuando tenga que ponerlas en práctica.

El ampliar las vías de enseñanza hacia sucesos y proyectos reales como lo es este medio pone en la mano del estudiante un abanico de posibilidades laborales que le abra paso hacia la creación de nuevas investigaciones y al avance productivo, de organizaciones y empresas de nuestro país.

# ÍNDICE

Introducción	III
Índice	1
<b>CAPITULO I</b>	<b>6</b>
<b><u>COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</u></b>	<b>7</b>
1.1	<b>Comunicación</b> 7
1.1.1	Conceptualización 7
1.1.2	Componentes 9
1.1.2.1	Actores 9
1.1.2.2	Expresiones 10
1.1.2.3	Instrumentos 12
1.1.2.4	Representaciones 13
1.2	<b>Organización</b> 16
1.2.1	Conceptualización 17
1.2.2	Elementos básicos 18
1.2.3	Estructura formal e informal 20
1.2.3.1	Los organigramas 21
1.2.3.2	Componentes de la estructura formal 24
1.2.3.3	Estructuras de la organización 25
1.2.4	Funciones de la administración 28
1.2.6	<b>Identidad de las organizaciones</b> 31
1.2.6.1	Autoorganización 32
1.2.6.2	Paradigmas en el análisis organizacional 34
1.2.6.2.1	Componentes del paradigma de la simplicidad 35
1.2.6.2.2	Componentes del paradigma de la complejidad 37
1.2.6.3	Estructuras conservadoras e innovativas 42
1.2.6.4	El cambio no planeado 44
1.2.6.5	Marco teórico para el análisis organizacional 47
1.2.6.5.1	Metaconceptos 47
1.2.6.6	Dominios de la organización 49
	Conclusiones 54
	Bibliografía 58

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL****61**

<b>2.1</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>61</b>
2.1.1	Teoría Clásica	61
2.1.2	Teoría Humanística	63
2.1.3	Teoría de Sistemas sociales	66
2.1.4	Teoría Contingente	68
<b>2.2</b>	<b>Acepciones en Comunicación Organizacional</b>	<b>69</b>
2.2.1	Elementos importantes para la comunicación organizacional	72
2.2.1.1	Mensajes	73
2.2.1.2	Redes	76
2.2.1.3	Interdependencia	77
2.2.1.4	Relaciones	77
2.2.2	Variables de comunicación	77
2.2.3	Proceso de comunicación	78
<b>2.3</b>	<b>Comportamiento Organizacional</b>	<b>82</b>
2.3.1	Fundamentos del comportamiento individual	86
2.3.1.1	Características biográficas	86
2.3.1.2	Personalidad	86
2.3.1.3	Percepción	91
2.3.1.4	Aprendizaje	91
2.3.1.5	Valores	92
2.3.1.6	Actitudes	94
2.3.1.7	Motivación	95
2.3.2	Fundamentos del comportamiento de grupo	102
2.3.2.1	Liderazgo - Líder	102
2.3.2.2	Poder y política	108
2.3.2.3	Conflicto	112
<b>2.4</b>	<b>Cultura Organizacional</b>	<b>113</b>
2.4.1	Cultura y comunicación	117
<b>2.5</b>	<b>Clima Organizacional</b>	<b>118</b>
	Conclusiones	121
	Bibliografía	126

**CAPÍTULO III 127**

**CONSULTORIA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 129**

3.1	Consultoría en Comunicación Organizacional	
3.2	Definición del consultor en Comunicación Organizacional	137
3.3	Desarrollo laboral del consultor en Comunicación Organizacional	152
	Conclusiones	163
	Bibliografía	165

**CAPÍTULO IV 167**

**DESARROLLO PROFESIONAL DEL ASESOR EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 169**

4.1	Caso No. 1 Estrategias de comunicación de la empresa comercializadora "VISTA"	169
4.2	Caso No. 2 Estudio de Cultura empresarial para el centro comercial "GIGANTE"	198
4.3	Caso No. 3 Estudio de Comunicación Organizacional de una empresa anónima	229
	Conclusiones	240

---

Conclusiones Generales 242

Bibliografía General 249

Anexo (versión estenográfica de la mesa redonda "Función y desarrollo profesional del consultor en comunicación Organizacional")

# **CAPÍTULO 1**

## **COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

### **1.1. COMUNICACIÓN**

Antes de plantear una definición que nos permita conocer el concepto y funcionamiento de la Comunicación Organizacional, es necesario ofrecer una descripción que nos lleve a entender el porque de su importancia dentro de nuestra sociedad. Para ello es conveniente detenemos -dentro de este primer capítulo- en los dos principales elementos que rigen su funcionamiento, estos son la comunicación y la organización.

En este apartado pretendemos cumplir con la primera fase de nuestro objetivo, que es ofrecer al estudiante las herramientas teóricas para poder iniciar su preparación profesional en la consultoría en Comunicación Organizacional, ya que en los capítulos posteriores, lo vincularemos a los conocimientos de su práctica en la actualidad.

#### **1.1.1 CONCEPTUALIZACIÓN**

La comunicación es un proceso social que ha atraído el interés de psicólogos, antropólogos, sociólogos, políticos, científicos, economistas, matemáticos, historiadores, lingüistas y otros profesionales, que con sus investigaciones contribuyen a poder entender y comprender mejor esta ciencia.

Así misma la comunicación ha sido una disciplina auxiliar necesaria para la comprensión del comportamiento humano y social.

Teóricos Estructuralistas, Funcionalistas y Marxistas han desarrollado modelos, teorías y planteamientos hacia la búsqueda de mejores formas de interacción a todos los niveles de nuestra sociedad, que sin lugar a duda han contribuido al avance y desarrollo de su estudio. Sin embargo, hasta este momento no contábamos con un concepto que englobara todo lo que significa comunicación, esto no por el hecho de que estén incompletos sino que día a día la sociedad y los investigadores buscan fundamentos más profundos.

Manuel Martín Serrano con su Teoría de la Comunicación ha logrado obtener un avance importante dentro de la forma de entender la comunicación ya que a través de su análisis establece la capacidad comunicativa que el actor puede desarrollar, su planteamiento principal lo establece al hacer la definición del campo de estudio que aborda la teoría de la comunicación, la cual dice *“estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información. La Teoría de la comunicación es una reflexión científica muy nueva, pero, en cambio, su objeto de estudio “la comunicación” es una actividad muy antigua: la aptitud para servirse de la información en la interacción la poseen especies animales que han antecedido al hombre en millones de años”*. (Manuel Martín Serrano, 1991, 13.)

De hecho los primeros despegues comunicativos del ser humano se cree comenzaron con datos de referencia que las especies animales utilizaban, ya que mediante ellos se aportó el capital evolutivo cuya herencia hizo posible la comunicación humana, las personas se dieron cuenta que cada especie animal tiene un código específico para comunicarse, por ejemplo: las abejas se comunican por medio de la forma en que vuelan (danzan), si lo hacen en línea recta se informan del lugar donde se encuentran las flores y si lo hacen en círculos se informan de que tan lejos está el lugar donde se encuentra ese alimento.

Sin embargo no todas las especies tienen la capacidad de lograr una interacción comunicativa, los seres comunicativos se distinguen de los que no lo son gracias a las capacidades tanto biológicas como conductuales; la primera es la disposición de órganos especializados que le permiten desarrollar el trabajo que requiere el intercambio de información y la segunda que posee pautas de comportamiento adecuado para que ese trabajo genere información, sin esos órganos y sin esas pautas los seres vivos no podría llevar a cabo un comportamiento comunicativo. Por

ello la teoría de la Comunicación reconoce la aptitud para comunicar en todo ser vivo capaz de relacionarse con otro ser vivo, recurriendo a signos y señales.

## **1.1.2 COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN**

Para que se lleve a cabo la comunicación, Manuel Martín Serrano establece cuatro componentes indispensables:

**Los actores de la comunicación**

**Expresiones**

**Instrumentos y**

**Representaciones**

### **1.1.2.1 ACTORES DE LA COMUNICACIÓN**

La comunicación es una forma de interacción, por lo cual requiere de la participación de al menos dos seres vivos, Manuel Martín Serrano los denomina “actores de la comunicación”, estos son **EGO Y ALTER**.

**EGO** es el primer actor quien en una determinada interacción inicia el intercambio comunicativo.

**ALTER (ALTERES)** es el segundo actor (es) que en esa misma interacción resulta ser solicitado comunicativamente por Ego.

Para llevar a cabo la interacción comunicativa, el actor Ego hace uso de una o varias materias orgánicas o inorgánicas, ejemplos de ellas:

- su propio cuerpo, es decir el cuerpo de Ego (orgánica)
- el cuerpo de otra persona (orgánica)
- una cosa de la naturaleza (inorgánica)
- o un objeto fabricado (inorgánico.)

Materia que es utilizada como mediadoras para transmitir sus ideas o pensamientos, estas pueden ser materias que de manera temporal o permanente son utilizadas como sustancias expresivas y mediante ella tener comunicación con Alter.

Para lograr esta alteración, Ego realiza un trabajo expresivo, es decir la operación para llevar a cabo la modificación de su estado y servirse de ella como sustancia expresiva, tal operación está ordenada a la producción de expresiones.

### **1.1.2.2. EXPRESIONES**

*“Expresión (o expresiones) es aquella modificación (o modificaciones) que sufre la materia de la sustancia expresiva como consecuencia del trabajo que Ego, gracias a la cual (o a las cuales) se le confiere a otra materia, un uso relevante en la interacción comunicativa. Las expresiones aparecen en la materia de la sustancia expresiva como un cambio de lugar, un cambio de forma, una huella, una traza”. “Por ejemplo la forma que adquiere el mármol esculpido de una estatua confiere a la piedra un uso diferente del que recibiría utilizada como sillar de cantería”. (Manuel Martín Serrano, 1991, 15.)*

La sustancia expresiva posee la capacidad de generar señales, de modular energías que pueden afectar los sentidos de algún ser vivo. Esta adquiere un poder informativo en el momento en que perceptiblemente Alter diferencia la sustancia de otras materias ya sean expresivas o de aquellas que no lo son.

## **TIPOLOGÍA DEL TRABAJO EXPRESIVO**

Desde el punto de vista de las sustancias expresivas que Ego puede modificar, existen cuatro tipos de trabajo expresivo:

### **1. TRABAJO EXPRESIVO SOBRE EL CUERPO DE EGO.**

Por ejemplo cuando Ego aplica su esfuerzo a hacer relevante su propio cuerpo, ya sea utilizando la capacidad funcional del organismo (recurriendo al grito o al salto para llamar la atención) resaltando o incorporando al organismo características perceptibles (sí un hombre se pinta la cara por razones estéticas o rituales.)

**2. TRABAJO EXPRESIVO CON OTRO CUERPO.** Cuando Ego aplica su esfuerzo a hacer relevante el organismo de un ser vivo distinto de los actores de la comunicación (cuando EGO zarandea a otra persona para llamar la atención de alter.)

**3. TRABAJO EXPRESIVO CON COSAS.** es cuando Ego aplica su esfuerzo a hacer relevante un producto de la naturaleza (Ego graba un corazón en la corteza de un árbol).

**4. TRABAJO EXPRESIVO CON OBJETOS.** Cuando Ego aplica su esfuerzo a hacer relevante un producto trabajado (Ego se sirve de tiza y pizarra para escribir un texto).

Los animales también poseen capacidad expresiva, a partir de su autonomía perceptiva pueden conocer y percibir los estímulos procedentes de otro ser vivo, por ejemplo: los animales dotados de órganos visuales pueden anticiparse a los movimientos agresivos de su enemigo.

También dentro del comportamiento comunicativo de las expresiones existen dos clases de acciones: las ejecutivas y las expresivas.

**LA ACCIÓN EJECUTIVA** esta orientada a la interacción con otro por medio de la coactuación y no por la comunicación, acción que trata de ajustar su comportamiento y del otro

Por ejemplo el animal que caza saltando sobre su víctima aplicando la suficiente fuerza para inmovilizarla.

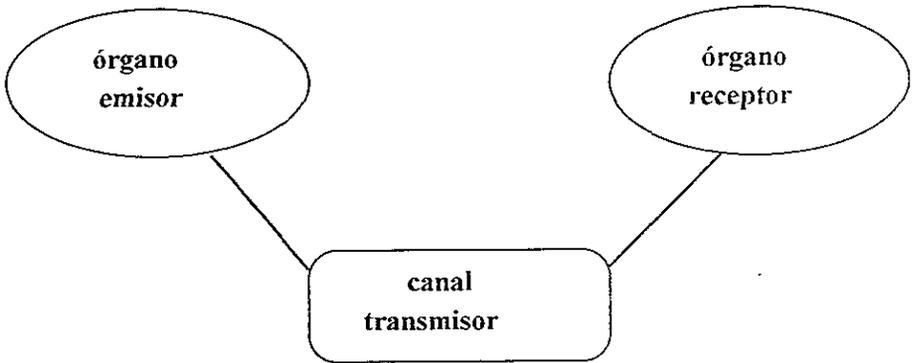
Por otro lado, **LA ACCIÓN EXPRESIVA** esta orientada a la interacción con otro, por la vía de la comunicación, esta acción se trata de ajustar al comportamiento propio y del otro, mediante la introducción de señales en el sistema de interacción, las cuales permiten controlar el intercambio de energía entre ambos.

Por ejemplo la modificación corporal del color de la piel que opera en algunos animales e incluso en el hombre cuando se sienten agredidos, carece de importancia energética para desplazar al agresor.

### 1.1.2.3 INSTRUMENTOS

Los instrumentos de la comunicación *“son todos los aparatos biológicos o instrumentos tecnológicos que pueden acoplarse con otros aparatos biológicos o tecnológicos para obtener la producción, el intercambio y la recepción de señales”*. (Manuel Martín Serrano, 1991, 163).

Los instrumentos de la comunicación se organizan en sistemas de amplificación y de traducción de señales que requieren de la participación de los siguientes tres elementos:



Para poder ejemplificar aún más los Instrumentos Biológicos y Tecnológicos de la comunicación. Manuel Martín Serrano establece el cuadro de la siguiente página.

Cuadro No. 1.1

		EMISION	CANAL (Transmisión)	RECEPCION			
INSTRUMENTOS EMISORES	BIOLOGICOS	Aparato fonológico (larínge, cuerdas, boca labios), que modula la señal (grnto, susurro, etc.)	Canal fisico transmisor de sonido	Oído (transforma el sonido en impulso nervioso)	INSTRUMENTOS RECEPTORES	TECNOLOGICOS TRADUCTORES BIOLOGICO	
		Aparato motriz que modula la señal de percusión (manos que palmean, pies que patean).					
	Cuerpo que modula la postura	Canal fisico transmisor de luz reflejada	Ojo (transforma la luz en impulso nervioso)				
	TECNOLOGICOS TRADUCTORES	AMPLIFICADORES	Aparatos amplificadores de sonido (por ejemplo, tam-tam, trampa)	Canal fisico transmisor de sonido			Oído
			Telégrafos eléctricos (instrumento emisor que transforma el impulso mecánico en eléctrico)	Canal fisico transmisor de energia eléctrica			Receptor de telégrafo (transforma la señal electrónica en un impulso mecánico que confecciona un texto escrito)
Telégrafo óptico (espejo que transforma luz incidente en reflejada)			Canal fisico transmisor de luz reflejada	Ojo (alternativamente, otro espejo)			

(Manuel Martín Serrano, 1991, 164).

### 1.1.2.4 REPRESENTACIONES

*" La pauta expresiva mediante la cual ligo asocia un repertorio de expresiones, a la designación de un objeto de referencia; son modalidades de comportamientos que están coordinados por las representaciones. Dichas pautas pueden ser instintivas o aprendidas, pero en cualquier caso debe existir entre ellas la correspondencia necesaria para que ambos Actores puedan compartir una misma designación" (Manuel Martín Serrano, 1991, 22).*

### 1.1.2.4 REPRESENTACIONES

*“ La pauta expresiva mediante la cual Ego asocia un repertorio de expresiones, a la designación de un objeto de referencia; son modalidades de comportamientos que están coordinados por las representaciones. Dichas pautas pueden ser instintivas o aprendidas, pero en cualquier caso debe existir entre ellas la correspondencia necesaria para que ambos Actores puedan compartir una misma designación ”. (Manuel Martín Serrano, 1991, 22).*

Las representaciones que intervienen en la comunicación pueden estar referidas al estado de alguno de los actores o de su medio, a la representación de una solicitud o de una demanda dirigida al otro, esta puede ser en la propia situación comunicativa o de otra representación.

La capacidad de comunicar supone la aptitud cognitiva del ser vivo para adecuarse a la actividad cognitiva del otro.

Según su uso las representaciones se diferencian por ser:

#### **1) Modelos para la acción.**

Dan a la información un sentido que afecta al comportamiento; ejemplo: aquellas reacciones (de acelerar, frenar ó girar el volante) en conexión con determinados estímulos que el conductor ha aprendido y que realiza sin pensar en la maniobra; carácter preconsciente que suele tener una gran parte de las representaciones que guían el comportamiento.)

#### **2) Modelos para la cognición.**

Dan a la información un sentido que afecta al conocimiento; ej.: el aprendizaje de la escritura proporciona un modelo de codificación y decodificación de expresiones, que afecta a la propia organización de la experiencia sobre la realidad: la representación del modelo de familia en cada cultura determina a las personas a quienes se considera parientes o extraños

### 3) Modelos intencionales.

Da a la información un sentido que afecta a los juicios de valor; ejemplo: en la práctica de la comunicación de masas el modelo que pone en relación los usos por unos u otros actores, con los efectos (materiales, sociales, políticos, estéticos, culturales) que se aspira a lograr mediante la comunicación: la atribución de determinadas intenciones no expresadas a los comportamientos o las palabras de los demás, en la comunicación interpersonal.

*“ Es completamente cierto que no existe la posibilidad de comunicar si el trabajo expresivo de Ego y el trabajo expresivo de Alter, no están guiados por las representaciones”.*

*“Incluso, cabe afirmar que la comunicación se hace ineficaz cuando la representación que guía el trabajo expresivo de Ego no corresponde con la que rige el trabajo perceptivo de Alter”.* (Manuel Martín Serrano, 1991, 168)

Dentro de la teoría de la comunicación, Manuel Martín Serrano ha incluido las capacidades comunicativas de los animales, también a distinguido aquellas capacidades que el ser humano a desarrollado más que sus antecesores, éstas son:

- La incorporación de objetos prefabricados
- Tiene un número mayor de expresiones
- Aumento en la capacidad de instrumentos tecnológicos por ejemplo: el telégrafo, la radio, la televisión, el fax, las computadoras, Internet, beeper, etc.
- Sus representaciones y expresiones son más complejas y diferenciadas.

El concepto de comunicación que Manuel Martín Serrano ha planteado nos ofrece una visión general pero no definitiva de la comunicación y de igual manera componentes indispensables para que se lleve a cabo el proceso comunicativo.

Hasta el momento se ha planteado que para poder llevar a cabo este proceso **1.** Son necesario al menos **DOS ACTORES**. **2.** Ego debe operar con sustancias expresivas, de lo contrario no habrá ni **EXPRESIONES**, ni señales, ni transmisión. **3.** Ego debe utilizar sustancias expresivas para obtener expresiones y generar señales susceptibles que hagan posible su difusión. **4.** Debe utilizar un **INSTRUMENTO** para hacerle llegar a Alter y finalmente la **REPRESENTACIÓN** adecuada de Alter.

Esta consulta no es para llenar un espacio en esta tesina, tampoco es un requisito documental o investigativo, cumple la función de ofrecer las bases para poder entender la herramienta aplicable para el desarrollo del consultor en Comunicación Organizacional (es como la madera, serrucho, clavos y pegamento del carpintero) es la plataforma de esta preparación, ahora es necesario ponerla en práctica, expresar efectivamente nuestras ideas, aprovechar esta capacidad para relacionarnos y hacer de ella un hábito y mejorar no solamente nuestro desarrollo, sino para generar un mejor ambiente de desarrollo de las personas de cualquier organización.

## 1.2 ORGANIZACIÓN

Actualmente nuestra sociedad está constituida por una serie de organizaciones. Desde que el hombre nace, forma parte de una (la familia), y conforme va creciendo se encuentra cada vez incorporado o relacionado con muchas otras como la escuela, la iglesia, clubes sociales, sindicatos, etc., cada una de ellas con diferentes orígenes, estructuras y objetivos.

Las organizaciones se han establecido y han crecido de acuerdo con las necesidades del hombre. Hoy en día sería difícil pensar nuestra vida sin ellas; de hecho nos costaría trabajo pensar que algún hombre deje de involucrarse con ellas, ya que a través de los bienes o servicios que ofrecen, el hombre puede satisfacer sus necesidades y tener ciertas comodidades.

En todas y cada una de ellas es importante la comunicación, ya que a partir del hecho que están constituidas por personas, estas se ponen de acuerdo para desarrollar sus actividades y compartir información a través de la comunicación. De hecho George Borden establece que mediante la comunicación el hombre hace practicable la verdadera vida social, pues comunicación significa organización;

también afirma que a través de ella el hombre puede influir en el hombre y esperanzadoramente poner orden en el caos.

## 1.2.1 CONCEPTUALIZACIÓN

La palabra organización proviene del vocablo “*organón*” que significa instrumento u organismo, el cual es concebido como una entidad constituida por partes que se interrelacionan e interactúan entre sí. Gareth Morgan establece que las organizaciones raramente se establecen como un fin en si mismas sino que son instrumentos creados para lograr alcanzar ciertas metas. Los conceptos “*objetivo*”, “*tareas*”, “*finés*”, son fundamentales para la organización, ya que los instrumentos y dispositivos que nos ayudan a alcanzar lo que deseamos.

Rue y Byars en su libro de “*Administración, teoría y aplicaciones*”, dicen que el directivo debe saber hacia donde se dirige con el desarrollo de sus actividades, “*los objetivos y las metas se diseñaron para dar a una organización y a sus miembros dirección y finalidad. Pocos son los directivos que discuten la importancia de los objetivos*” (Rue y Byars, 1995, 69).

La administración es un proceso de trabajo que sirve para la dirección de un grupo de gentes hacia la obtención de metas u objetivos organizacionales. La administración procesa centros alrededor de los objetivos organizacionales.

Para lograr alcanzar esos objetivos, los directivos deben saber qué tipo de actividades y tareas deben desarrollar todos y cada uno de los integrantes de la empresa, la tarea es cualquier actividad ejecutada por alguien en su trabajo. Conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitivas.

A través de las actividades encaminadas a lograr objetivos particulares y generales tanto de los trabajadores como de la misma organización, se encaminan al logro de los fines que es el estado final, resultado de las actividades desarrolladas.

Una organización está conformada por más de dos personas, mismas que para alcanzar sus objetivos saben que es más fácil lograrlo por medio de actividades de cooperación.

Para entender con mayor claridad el concepto de organización recurrimos a la Teoría de Sistemas, la cual define como un sistema abierto cuyas partes se relacionan entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de estas relaciones es interdependiente debido a que todas las partes del sistema (llamadas subsistemas) afectan y son afectadas mutuamente. Esto significa que un cambio en cualquier parte del sistema afectará a todas sus partes.

El concepto “**sistema abierto**” se refiere a la manera en que los integrantes de una empresa ordenan u organizan sus actividades. Este concepto indica también que la organización no puede dejar de interactuar con su medio ambiente, ya que de él obtiene entradas de información y/o materias primas, que después de ser procesadas o transformadas, llegan a su destino final (salida) en calidad de productos o servicios.

En virtud de este proceso, las organizaciones modifican constantemente su estructura, funcionamiento y conducta de acuerdo a las necesidades y cambios del exterior.

## 1.2.2 ELEMENTOS BÁSICOS

Para poder entender con mayor claridad el sistema laboral de las empresas citaremos los cinco elementos básicos de Carlos Fernández, estos son:

**Tamaño**  
**Interdependencia**  
**Insumos**  
**Transformación**  
**Producto**

**TAMAÑO:** Es la escala de recursos financieros, tecnológicos y humanos (número total de empleados.)

**INTERDEPENDENCIA:** Relaciones que entrelazan a los miembros de la organización, quienes se influyen mutuamente, grupo de personas vinculadas e implicadas entre sí; por ejemplo, el despido de un trabajador afectará a uno o varios integrantes de la organización, ya que otras personas tendrán que realizar la labor del despido.

**INSUMOS:** De igual manera que el cuerpo humano necesita oxígeno y alimentos para poder vivir, las organizaciones requieren de energía, personas, recursos materiales, financieros, información y otros insumos del exterior para poder iniciar sus actividades; por ejemplo una universidad requiere de insumos como dinero, libros, secretarías, administradores, estudiantes, profesores y otros para subsistir.

**TRANSFORMACIÓN:** Es el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos. La organización debe integrarse de tal manera que el proceso adecuado actúe sobre cada uno de los insumos en el momento preciso. La transformación ocurre desde el momento en que los recursos materiales, financieros, la energía, así como la información, ingresan a la organización y termina en el momento en que el producto o servicio sale de esta. La continuidad de las actividades de transformación del insumo requiere en acciones de coordinación y control en la organización.

**PRODUCTOS:** Es el resultado del ciclo de actividades de los miembros de la organización, producto o servicio que generalmente se reintegra al medio ambiente. Este es el ciclo continuo que consiste en el ingreso de insumos, transformación y salida del producto.

Estos elementos son necesarios para alcanzar los objetivos de los integrantes de la empresa, para lo cual se deben organizar:

1. Las actividades que se requieren de cada colaborador de la organización, desarrollo que se debe establecer de acuerdo a las metas comunes,
2. Se deben agrupar las actividades de acuerdo a objetivos,
3. Asignar a cada grupo una autoridad que supervise el desarrollo y responsabilizar las actividades y por último
4. Coordinar todos los niveles de la organización tanto en su forma horizontal (en el mismo nivel organizacional o similar) como en forma vertical (por ejemplo, las oficinas centrales de la empresa, la división y el departamento.)

## 1.2.3 ESTRUCTURA FORMAL E INFORMAL

Todas las organizaciones necesitan de una estructura que les facilite la coordinación y el control de las actividades, éstas se distinguen por ser formales o informales.

**LA ESTRUCTURA FORMAL**, se basa en normas legales de funcionamiento y comportamiento, poseen una división de trabajo coordinada, pretenden que a través de las actividades de sus integrantes se logre alcanzar tanto las metas de grupo como de la organización. Tienen presente la delimitación de funciones, jerarquización, delegación de actividades, así como la responsabilidad, dirección y mecanismos de control.

El establecimiento de una estructura intencional tiene la intención de que sus colaboradores respondan a una conducta formal, que usen las vías de comunicación, de los métodos normalizados de tareas y actitudes previstas por sus dirigentes, pero no necesariamente su establecimiento asegura que su objetivo se cumpla.

**LA ESTRUCTURA INFORMAL.** *“Es una red de relaciones personales y sociales no establecidas o requeridas por la organización formal, sino que se producen espontáneamente cuando las personas se asocian entre sí” (Koonts, 1993, 144.)* Esta forma de intercambio tiende a modificar el comportamiento formal, ya que tiene el carácter de agregado, como una especie de organización adicional o superpuesta a la organización formal.

Esta forma de organización no da delegaciones de funciones, ni de jerarquía de puestos y aunque es creada a propósito de conseguir resultados comunes, carece de un propósito consciente de grupo.

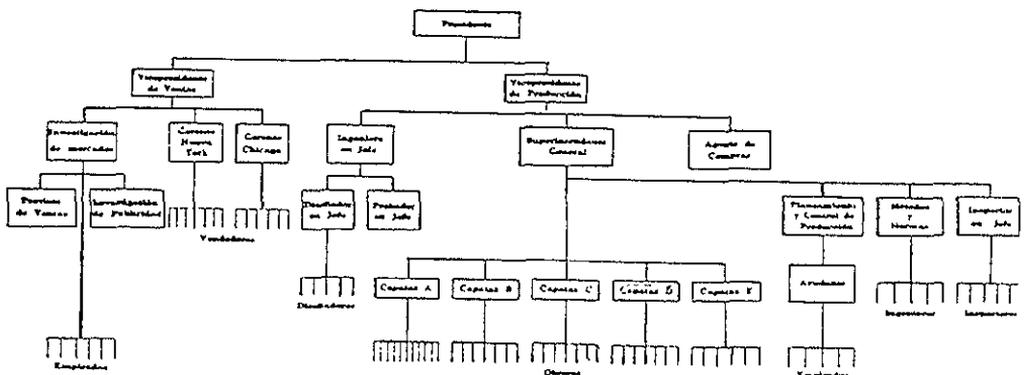
Gareth Morgan dice que los hábiles políticos de la organización construyen y cultivan sistemáticamente estas alianzas y redes de trabajo, incorporando la ayuda e influencia de todos aquellos con una importante posición en el dominio en que estén operando, ya que les proporcionan fuente de poder.

### 1.2.3.1 LOS ORGANIGRAMAS

*“Los organigramas son herramientas útiles para organizar. Ayudan a visualizar la organización formal, pero su uso no asegura una buena estructura organizacional” (Terry, 326.)*

Terry clasifica los organigramas en dos tipos: Los maestros (que muestran toda la estructura de la organización formal) y los complementarios (que se dedican a un departamento o a un componente principal, dedica más detalles respecto a relaciones, autoridad y obligaciones, dentro de dicha área.)

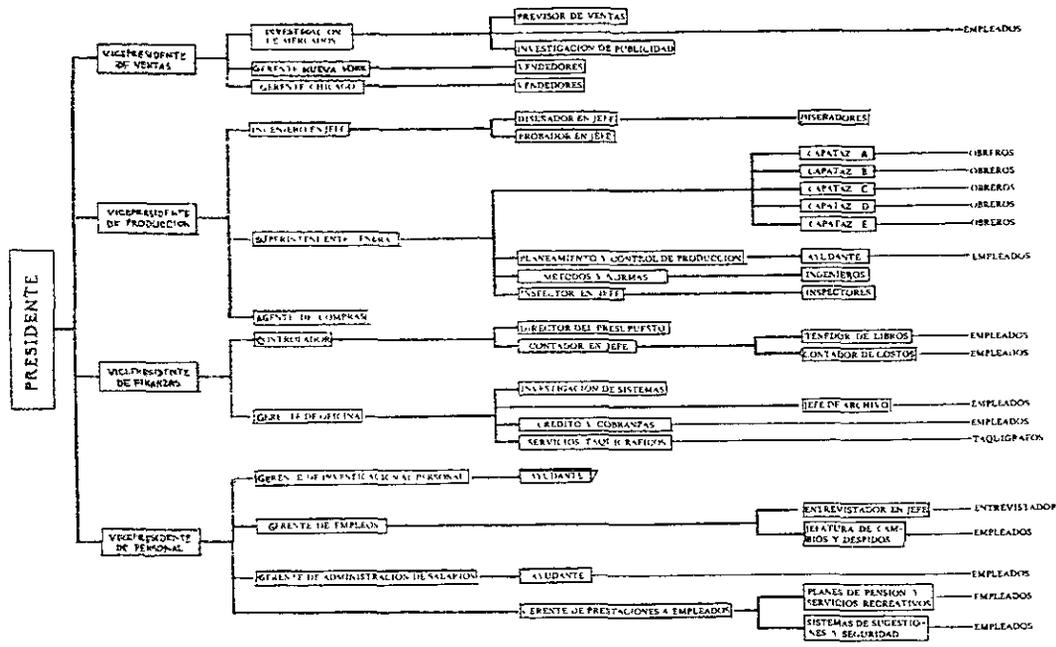
Existen diferentes tipos de organigramas que ayudan a distinguir las principales funciones y sus respectivas relaciones, estas pueden ser los diagramas mas acostumbrados donde se muestran las funciones principales en la parte superior, con sucesivas funciones subordinadas en porciones sucesivamente inferiores.



Otras formas diagramáticas son: las que se ordenan de izquierda a derecha y otra, la circular.

De acuerdo a George Terry, el organigrama de izquierda a derecha tiene niveles organizacionales representados por columnas verticales, el flujo de la comunicación formal es de izquierda a derecha. Esta forma ofrece las siguientes ventajas:

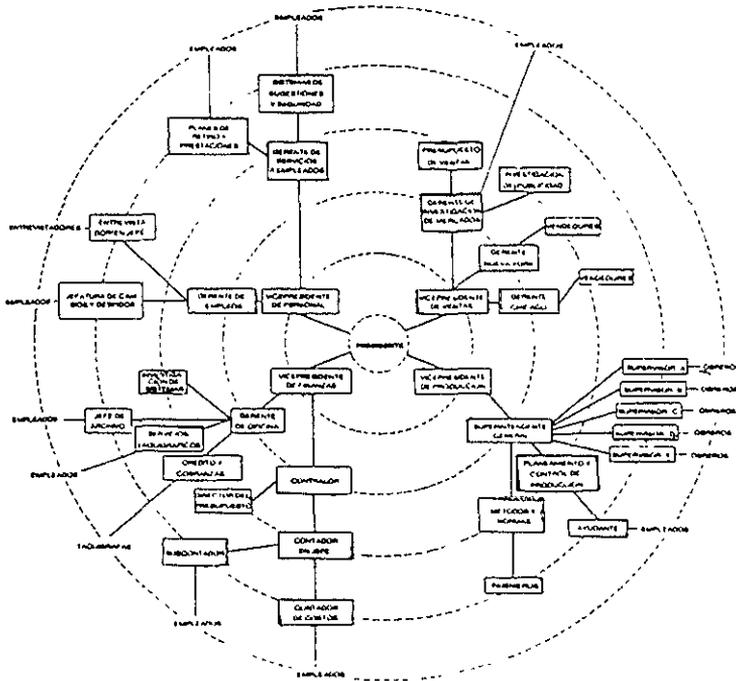
- su ordenamiento sigue el hábito normal de lectura (de izquierda a derecha,)
- visualiza con claridad los diferentes niveles organizacionales,
- simplifica la comprensión de la forma en que fluyen las líneas de mando,
- revela con rapidez las áreas en donde los niveles organizacionales están omitidos por los canales de supervisión formales,
- indica la relativa longitud de mando formal.
- es compacto y relativamente fácil de elaborar.



El organigrama circular coloca la posición suprema en el centro de los círculos concéntricos. Las funciones que componen la estructura, están agrupadas alrededor de este centro, de manera que, mientras más cerca está del centro la posición de la función, es más importante.

Sus ventajas son las siguientes:

- dan una idea gráfica de cómo irradia la autoridad del jefe supremo, del centro a la periferia, en muchas direcciones,
- muestra claramente las funciones de igual importancia relativa,
- utilizan una sola dimensión, o sea la distancia del centro, indica la importancia relativa funcional (se eliminan las confusas designaciones de “debajo de” y “arriba de”,
- elimina conceptos desagradables tales como el de que alguien esté “en la base” y otro “en la cumbre” de la organización, puesto que la carta concéntrica puede ser vista desde cualquier dirección.



## 1.2.3.2 COMPONENTES DE LA ESTRUCTURA FORMAL

Dentro de la estructura formal, los dirigentes de la empresa coordinan las actividades de sus trabajadores y a partir de ellas controlan sus acciones y funciones. De acuerdo al libro “Comportamiento Organizacional”, Stephen Robbins, plantea que la estructura formal cuenta con tres componentes:

COMPLEJIDAD  
FORMALIZACIÓN Y  
CENTRALIZACIÓN

### COMPLEJIDAD

La Complejidad se refiere al grado en que los dirigentes de la organización o dueños dividen las actividades de los *integrantes*, se diferencia en tres niveles: horizontal, vertical y espacial.

**LA HORIZONTAL** - grado de separación entre los distintos tipos de unidades, departamentos, divisiones o secciones con las que cuenta la organización.

**LA VERTICAL** -se refiere a la profundidad de la jerarquía organizacional, es decir al mismo nivel de jerarquía o escalafón jerárquico.

**LA ESPACIAL** -se refiere al grado en que la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de la organización se encuentran geográficamente dispersos.

Dentro de estos tres tipos de Complejidad entre mayor sea el número de ocupaciones (vertical), de niveles (horizontal) o diferencias espaciales, mayor será el nivel de complejidad que tendrá la organización, la comunicación, coordinación y control se tomará más difíciles.

### **FORMALIZACIÓN**

La formalización denota hasta que punto los puestos de una organización se encuentran estandarizados, es decir el punto de libertad que los integrantes tienen respecto a lo que han de hacer, cuándo hay que hacerlo y cómo lo harán. De igual forma la organización tiene diferentes grados de formalización: poca, estandarizada o alto grado de ella.

### **CENTRALIZACIÓN**

El término centralización designa el grado en que la toma de decisiones se centra en un solo punto de la organización (generalmente a los más altos niveles jerárquicos.) La descentralización es cuando la organización le da la libertad a su personal y toma en cuenta sus opiniones, las que cree que son útiles para el desarrollo de la empresa, no solamente las toma en cuenta sino que las pone en práctica.

## **1.2.3.3 ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACIÓN**

George Terry clasifica a las estructuras de tres tipos, estos son: la organización de línea, organización de línea y staff, y por último la organización matricial.

### **ORGANIZACIÓN DE LÍNEA**

La organización de este tipo, tiene una estructura simple, con vínculos verticales directos entre los distintos niveles de la organización, cuenta con una cadena de mando específica donde sus miembros reciben instrucciones precisas. Las unidades

organizativas de este tipo de estructura participan directamente en la producción y comercialización de los bienes y servicios de la empresa.

Una de sus ventajas es su clara estructura de autoridad, que permite identificar esfuerzos y deficiencias que impiden la práctica de rehuir responsabilidades de otros, consigo también una desventaja de depender de unos pocos para su funcionamiento y en específico de los gerentes que realizan varias tareas a la vez.

Debido a su sencillez, éste tipo de estructuras suelen aparecer en pequeñas organizaciones.

### **ORGANIZACIÓN DE LÍNEA Y PERSONAL JERÁRQUICO (STAFF)**

Generalmente son organizaciones de línea que crecen y agregan especialistas jerárquicos de staff, que son de índole consultivas y reforzadores designados para contribuir a la eficiencia y sostenimiento de la organización.

*“Las funciones de línea se relacionan directamente con el logro de los grandes objetivos de la organización, en tanto que las funciones jerárquicas (de staff) facilitan la consecución de los grandes objetivos de manera indirecta” (Terry 1979, 57)*

El personal jerárquico de staff formula recomendaciones al personal de línea, su función abarca investigación y desarrollo, administración del personal, capacitación de empleados y diversas ayudantías.

Este tipo de organizaciones permite mucho más especialización y flexibilidad, sin embargo si no se entiende bien su objetivo puede haber algunos conflictos, por ejemplo, el especialista de staff se podría sentir menoscabado por el hecho de actuar sólo como asesor del personal de línea sin tener ninguna autoridad sobre ellos.

De igual forma, los gerentes de línea no querrán escuchar los consejos del personal de staff al sentirse (solo ellos) responsables por los resultados de cualquier tipo de actividad.

Los de staff podrían pensar que no deben convencer a nadie de sus ideas, por el contrario los gerentes de línea deberán escuchar con amplitud sus ideas.

Quizá pudiera haber resentimientos por tener ambos algún tipo de poder jerárquico en la organización, por lo que será necesario establecer para cada uno su ámbito y funciones.

## **LA ORGANIZACIÓN MATRICIAL.**

Se le llama también organización de proyecto, ya que se forma para crear un grupo de personas específicas para el estudio y ejecución de un propósito que requiere de poco tiempo para ser ejecutado.

Este tipo de organización se lleva a cabo dentro de la organización de línea y staff. Es una organización temporal que no destruye la estructura existente, de hecho ayuda a la mejor ejecución de proyectos específicos. El personal elegido para laborar en el mismo pertenece oficialmente a la empresa y una vez terminada retorna a sus funciones originarias.

Para que los objetivos sean alcanzados se confiere a un gerente y su responsabilidad para cumplir con el proyecto en términos de costo, calidad, cantidad y plazo; de igual forma al director del proyecto que se hace cargo del personal necesario.

En este sistema, el personal funcional es asignado y evaluado por el director del proyecto.

Una de las desventajas de esta organización podría ser que si no se tienen roles claramente delimitados podría haber conflicto respecto a los gerentes funcionales, ya que podría haber personas que son observadas por varios gerentes funcionales y otros no tener ningún tipo de seguimiento en su trabajo.

## **COMITÉS**

También se puede llevar a cabo dentro de la organización de línea o de línea y staff, los comités

Están conformados por un grupo de personas formalmente asignadas y organizadas para considerar o decidir ciertas cuestiones.

*“Los comités pueden ser permanentes o temporales, suelen desempeñar funciones de línea y staff o complementarias a estas” (Terry 1979, 60.)*

Los temporarios o “ad hoc” son designados para atender problemas específicos, los estudian, formulan recomendaciones y los disuelven.

Las personas que conforman los comités permanentes actúan como asesores para ciertas unidades o administradores de la organización.

Se conforman también comités ejecutivos, que suelen ser comités de alto nivel, ya que tienen autoridad para impartir órdenes y no sólo para recomendar.

### **1.2.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN**

Planteamos que en todas y cada una de las organizaciones es importante la comunicación, que a través de ella sus integrantes se ponen de acuerdo (desacuerdo o crean nuevos conflictos) para planear, organizar, controlar y desarrollar la dirección de sus actividades.

Las funciones fundamentales de la administración son planeación, organización, ejecución y control o vigilancia, constituyen el proceso administrativo y son los medios por los cuales administra un gerente.

En el libro de “Principios de administración por objetivos”, Cuautemoc Vázquez Martínez define estas funciones de la siguiente manera:

**Planeación:** implica elaboración de planes, determinación de objetivos de máxima eficiencia, prever las actividades futuras. A través de esta actividad se da contestación a la pregunta: ¿qué es lo que se va a lograr?.

**Organización:** Consiste en coordinar y aprovechar al máximo los recursos materiales, económicos y humanos disponibles  
Implica: distribuir adecuadamente las actividades, el ejercicio preciso de la autoridad, una delegación acertada de la autoridad y canales eficientes de comunicación.

**Integración:** Consiste en obtener, conservar, utilizar y desarrollar en forma conveniente tanto los recursos materiales como de modo fundamental los humanos, que la organización y la planeación exigen para la realización de los planes.

**Dirección:** Por medio de ésta se encauzan las actividades a la ejecución eficiente de planes y programas, para lograr el más alto espíritu de colaboración y entusiasmo de parte de quienes la realizan.

**Control:** Significa revisar los resultados obtenidos de la ejecución, comparándolos con los objetivos y planes señalados en la planeación, para detectar las desviaciones y aplicar las medidas correctivas convenientes.

También incluye la **Comunicación** ya que dice que el ejecutivo invierte el noventa por ciento de su tiempo realizando procesos de comunicación. Ya que es muy cierto que la forma en que logre metas y resultados esta determinada por el grado de habilidad que posea para transmitir a los trabajadores sus conceptos, transmitir órdenes e instrucciones que deben conducir a la acción en forma tal que el resultado de las actividades coadyuve a la exitosa realización de los objetivos señalados

También mencionamos que la organización es el instrumento cuyo objetivo es alcanzar las metas comunes, que es un sistema abierto cuyas partes se relacionen entre sí y con su medio ambiente, y de esta forma se da el flujo de mensajes no solamente dentro de la organización sino con el exterior. Ya que mediante una comunicación efectiva se puede evitar confusiones e incertidumbre entre sus trabajadores y esperansadoramente poner orden en el caos.

No cabe duda que las organizaciones comunican, su forma de organización, la manera en que se da la interacción entre sus integrantes, su grado de complejidad, formalización y centralización, y de hecho hasta la forma en que coordinan su producción e incluso mediante el bien o servicio que ofrecen.

*Desde mi particular punto de vista adopto el concepto que George Borden establece, que la comunicación significa organización, y yo añado que organización también significa comunicación, ya que al estar constituida y organizada por seres humanos, estos plasman sus pensamientos e ideas a través de la interacción con los demás, ellos se organizan, coordinan y se ponen de acuerdo para realizar labores entre las personas implicadas.*

Sin embargo esta es la más difícil labor del dueño, de los dirigentes o de los empresarios que dirigen la organización, ya que actualmente se ha demostrado que los problemas mayores que presentan las organizaciones y de hecho algunas de las causas de su desintegración o fracaso, son precisamente debido a la falta de una comunicación precisa, oportuna y eficaz que ayude a una sana interacción entre los integrantes de las organizaciones.

Hasta el momento hemos abordado dos de los componentes más importantes de la Comunicación Organizacional, estos son la Comunicación y la Organización, en ambos hemos incluido la habilidad de las personas para organizar e interactuar conjuntamente para lograr alcanzar sus objetivos.

El consultor en Comunicación Organizacional, conoce a la perfección estas dos teorías, debe tener una preparación académica en estos ámbitos, ya que son plataforma para iniciar su especialización en C.O..

Debe tener las bases que conforman la comunicación, sus componentes y la forma en que se puede optimizar la información.

De hecho todas las personas deberían conocer el proceso de comunicación, ya que es la base de interacción social más importante del ser humano, mediante ella podría optimizarse las relaciones.

El consultor debe ser un excelente comunicólogo, ya que es su herramienta para llevar a cabo una administración comunicativa y lograr que la empresa sea más productiva, donde sus integrantes sean eficientes y eficaces, es decir que la producción u oferta del servicio que ofrecen se realice a un costo bajo y que se atiendan a las necesidades del cliente.

Debe tener conocimientos en Relaciones Públicas, Recursos Humanos, Psicología, Psicología de la personalidad, Sociología, ciencias de la conducta, Análisis Organizacional, dinámica de grupos, entre otros. Pero es fundamental que tenga sensibilidad para poder detectar problemas claves que tiene la empresa, para lo cual debe dominar el proceso tanto de comunicación como de administración para conocer el lenguaje necesario para que una organización funcione bien.

Con este primer capítulo ofrecemos a los interesados en la consultoría, los zapatos para poder emprender un camino muy amplio que es la plataforma de la C.O.

Ahora es conveniente abarcar en el siguiente capítulo los planteamientos básicos en C.O., por lo que se referirán a las diferentes teorías que se han encargado de realizar investigaciones en el ramo, los elementos importantes de su estudio, el Comportamiento Organizacional, la Cultura Organizacional y el Clima

## **1.2.6 IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES**

Hasta el momento hemos abordado algunos planteamientos de teóricos clásicos respecto a la organización, sin embargo resulta necesario estudiar no solo el nivel teórico práctico de formar la organización sino profundizar más sobre la ideología, identidad y todo aquello que distingue el funcionamiento de una organización.

Estamos hablando aquí de un nivel de organización que traspasa las fronteras de crear esquemas de organización, de encontrar maneras para facilitar el proceso de organización por medio de mecanismos prácticos, de organigramas y estructuras, nos referimos al lenguaje no verbal que significan las organizaciones, como son las pautas de desarrollo que se convierten en rasgos específicos de dominio de la organización.

Son conceptos como: autoorganización, identidad, autonomía, paradigmas en el análisis organizacional, estructuras conservadoras e innovativas, crisis, catástrofe, *metaconceptos, dominios de la organización, poder, entre otras, los que el libro de “Identidad de las organizaciones” ofrece.*

Por ello nos enfocaremos al libro escrito por el licenciado en Administración, Jorge Etkin y el ingeniero industrial y psicólogo social, Leonardo Schvarstein; quienes realizaron una serie de estudios sobre la Identidad de las organizaciones.

Este presenta nuevos marcos conceptuales para explicar la realidad organizacional y disponer de bases para operar la realidad de las instituciones a partir del conocimiento de sus propias funciones y poder tener mayor control sobre su comportamiento.

Este apartado tiene un nivel más avanzado en términos, conceptos y lenguaje por lo que recomendamos que sea leído con mucho detenimiento porque aquí se manejan estudios que requieren de mayor concentración.

Se sugiere leerlo varias veces ya que su contenido y estudio es muy valioso y nos abre la posibilidad de entender el funcionamiento actual de las organizaciones con este estudio relativamente reciente.

### **1.2.6.1 AUTOORGANIZACIÓN**

El concepto de autoorganización nos ayuda a identificar a las organizaciones sociales como sistemas que tienen capacidades propias para generar por ellas mismas las siguientes habilidades:

- a) producirse por sí solas, dado que el sistema social selecciona internamente y realiza las actividades que él necesita para seguir operando, incluyendo la elección de sus objetivos;
- b) mantener los rasgos de identidad frente a perturbaciones del medio circundante;
- c) capacidad de operar en condiciones diferentes a las de origen, sin perder continuidad ni cohesión entre las partes;
- d) autonomía, en el sentido que el sistema dispone como elementos constitutivos a sus propias unidades de gobierno;
- e) presencia de procesos internos de control mediante los cuales se regulan las operaciones del sistema y se delimitan las fronteras de la organización;
- f) capacidad del sistema para realizar su propia renovación estructural cuando se producen situaciones de crisis y catástrofes.

Es la manera de entender el funcionamiento organizacional de disponer de capacidad propia para articular nuevos comportamientos en el marco de su identidad y su autonomía. Es decir no están determinadas desde afuera, su realidad también debe comprenderse desde la óptica de su lógica interna, de sus propias leyes de funcionamiento.

La identidad de una organización no es considerada como una variable organizacional sujeta a cambios internos; no es un recurso o factor productivo. Se trata de un metaconcepto ubicado en el nivel del sistema y cuyos rasgos especifican el dominio en el cual la organización existe como tal. Las organizaciones se cierran sobre sí mismas para preservar su identidad. Son los rasgos que distinguen a cada sistema, y esta invariancia permite al observador afirmar que dicho sistema existe, que es diferenciable de otros.

Por lo tanto la INVARIANCIA es la permanencia de los rasgos de identidad a pesar de las modificaciones estructurales a través del tiempo.

La idea básica del enfoque de la autoorganización no es encontrar para los directivos soluciones específicas a problemas de organización, sino ofrecer a todos los niveles del sistema un esquema conceptual y operativo a través del cual puedan desarrollarse las políticas de gestión.

Por lo tanto definen a la organización como un sistema, conjunto o totalidad organizada, en la cual predomina la cohesividad y por otro, la individualidad de las partes componentes y su comportamiento autónomo. No partes dependientes, sino coexistentes de ambas realidades en el marco de procesos de autorregulación que da continuidad al sistema.

Cada organización se explica por sus propias leyes de funcionamiento y no por los cambios ambientales. Existe una correlación pero no una relación causal.

Etkin dice: se supone que las organizaciones mantienen su cohesión cambiando sus formas estructurales cuando son perturbadas por eventos independientes del entorno. Los procesos de adaptación no son una copia o asimilación ni el reflejo interno del contexto. Son modos de relación generados y admitidos por la propia organización a través de variedad y no de orden externo impuesto o condicionante. Las organizaciones complejas están incluidas en múltiples niveles de recursividad con otros sistemas, de manera que, antes que un ingreso o insumo externo existe un acople específico, un intercambio continuado con otros sistemas.

El enfoque de la autoorganización se refiere a un amplio espectro de agrupamientos sociales que tienen adhesiones iniciales que se continúan en el tiempo a través de procesos cohesivos tales como los procesos de comunicación, de motivación y el ejercicio del poder. Los estudios sobre autoorganización destacan la capacidad del sistema para transformar sus modos de funcionamiento junto con las modificaciones en su entorno.

### **1.2.6.2. PARADIGMAS EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

El paradigma es el modo de pensar sobre cuáles son las variables que llevan a las organizaciones a funcionar como lo hacen, es un modo básico de justificar el hacer algo o determina una particular forma de pensar acerca de algo. Incluyen valores

subyacentes que son utilizados por el observador, el analista o el operador organizacional, y constituyen el marco de referencia para explicar sus conclusiones.

Para poder entender el concepto del paradigma en el estudio de las organizaciones mencionaremos algunas de sus características:

- Hablar de paradigma implica negar la posibilidad de una posición neutral, carente de valoraciones al estudiar organizaciones. El observador impone su concepción del mundo circundante.
- El paradigma se integra con la observación, de manera que el analista organizacional puede decirse que está preparado para ver sólo ciertos hechos que fijan los límites a los que dirige su atención.
- El alcance y los contenidos se refieren a una concepción de la organización social, a las formas de abordaje de la realidad. Se refiere a las leyes que regulan el funcionamiento de las organizaciones, la naturaleza de sus participantes y sus modos de relación.
- No derivan del orden instituido o de las ideologías del medio social. Los paradigmas son premisas, valores, ejemplos que se elaboran en un medio científico, una disciplina, una escuela de pensamiento.

### **1.2.6.2.1 COMPONENTES DEL PARADIGMA DE LA SIMPLICIDAD**

El paradigma de la simplicidad consiste en dividir la organización para llegar a sus componentes más sencillos y allí revelar sus leyes de funcionamiento para poderlos examinar por separado. La finalidad es lograr la uniformidad en la descripción de los comportamientos, la programación de las conductas y su regulación en el nivel de los componentes.

Los supuestos básicos del paradigma son los siguientes:

- a) La causalidad lineal en las relaciones entre los elementos organizacionales;

- b) los objetivos como elemento integrador de conductas individuales;
- c) el medio ambiente externo como determinante de los cambios organizacionales;
- d) las tendencias hacia el orden y el equilibrio en las actividades de la organización;
- e) la aplicación simplista del concepto de sistemas para explicar el funcionamiento del conjunto (separado de las partes.) y
- f) el reduccionismo como método para el análisis de las conductas de los participantes.

La causalidad lineal en las organizaciones tiene que ver con los modos de relación entre los elementos y los eventos que constituyen los procesos organizacionales, como procesos cronológicos.

Toda actividad organizacional se dirige hacia algún objetivo ubicable en el nivel del conjunto, por encima de los fines individuales. Se supone entonces que la organización tiene una pasividad orientada.

El medio externo se utiliza para la explicación de los fenómenos de cambio o adaptación del grupo social. La organización aparece como una procesadora de información, y es adaptativa frente a las demandas ambientales, a lo cual se une un proceso de selección natural.

Por lo que a cada organización le corresponde un orden preestablecido que marca su desarrollo. Este es la consecuencia de leyes fijas y el conocerlas permite predecir sus comportamientos. El equilibrio es el punto en el cual las fuerzas se balancean y no existen causas para su distanciamiento.

El reduccionismo nos ayuda a lograr el entendimiento de las organizaciones al aplicar el razonamiento que admite que la realidad se puede desarmar para estudiar el comportamiento de las partes por separado y considerar que es posible luego proceder a reconstruir la conducta global del conjunto a partir de las partes.

Dentro del paradigma de la simplicidad se encuentra el concepto de la **trivialización de los sistemas** que supone y propone un esquema de funcionamiento para las organizaciones sociales. Este esquema se basa en una descripción por entradas y salidas a través del cual la organización se entiende como una función de transformación que liga ambas variables. Los sistemas tratados se denominan triviales y sus características son la predictibilidad y la atemporalidad.

La autoorganización, los procesos de trivialización son una forma de exterorregulación en el sentido que se concibe a la dinámica de la organización como una adaptación mecánica a las perturbaciones del contexto. Cuando consideremos el paradigma de la complejidad veremos que los sistemas no se adaptan al contexto, sino que se acoplan estructuralmente en una relación de mutua modificación.

### **1.2.6.2 COMPONENTES DEL PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD**

Este paradigma sostiene que la realidad organizacional presenta procesos no ordenables o programables desde el exterior. Se supone la presencia de fuerzas que reconocen múltiples fuentes y que se ejercen en distintas direcciones. La organización existe en un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre.

La complejidad se refiere a la existencia de una variedad de conductas posibles, aun frente a la misma entrada o impacto externo (el sistema es no trivial.)

La complejidad se manifiesta por la coexistencia del orden y del desorden en el plano latente. En la vida organizacional son visibles las tensiones derivadas de los antagonismos internos.

Observa la trama de relaciones y el funcionamiento interactivo de las partes en cada organización, para la explicación de las acciones locales. La relación que se observa no es una dependencia asimétrica, sino la interdependencia entre los componentes en las organizaciones complejas.

A partir de las condiciones iniciales o impulsos análogos, puede llegarse a estados finales diferentes. Es ésta una afirmación complementaria al principio de la equifinalidad en los sistemas. Este principio reconoce a las organizaciones la posibilidad de arribar a un resultado determinado a partir de distintas condiciones iniciales, a través de una variedad de caminos alternativos.

**La policausalidad en procesos organizacionales** se basa en la aplicación del paradigma de la complejidad, una de cuyas características es el abandono del esquema de causalidad lineal para la explicación de las relaciones entre procesos en las organizaciones sociales.

El análisis de las situaciones se basa en las relaciones entre factores organizacionales y las múltiples condiciones e intereses que actúan en cada ocasión.

La dinámica de la organización es el producto de sucesivos desequilibrios localizados y transitorios, dichos desequilibrios provienen de perturbaciones externas aleatorias y de las fluctuaciones propias del sistema.

El concepto de equilibrio se utiliza para hacer referencia al estado en el cual no se observen tendencias hacia el cambio de las variables. El equilibrio se refiere a múltiples estados que presenta la organización, de acuerdo con los procesos que se toman como objeto de estudio. La estabilidad del conjunto se constituye entonces sobre bases cambiantes, configurando una sucesión de estructuraciones y desestructuraciones permanentes.

Las acciones en la organización no se dirigen todas en igual sentido hacia un equilibrio en especial, sino hacia niveles en los cuales las variables se estabilicen, siendo esos niveles cambiantes. No es factible entonces un orden, sino varios puntos de estabilización que coexisten.

**La recursividad** como fenómeno funcional implica un recommienzo continuo, un ciclo no interrumpido. Es el recuerdo del futuro en el sentido de que el tiempo próximo se entiende a partir de las imágenes de procesos en el pasado. El observador selecciona niveles de recursividad y esos niveles son autónomos, con la condición de mantener el enlace entre la organización que se estudia y los metasistemas que la rigen. Aun cuando las partes aparecen y desaparecen, el todo continúa.

En el paradigma de la simplicidad hemos visto que el tiempo aparece como un proceso que es reversible, es decir, que es posible retroceder desde un estado actual a un estado inicial que se conoce como el origen. Los procesos en la organización son deterministas, son ahistóricos: La misma causa lleva a iguales consecuencias, que son previsibles y remisibles.

La idea cronología y secuencia en las actividades es la que permite la explicación causal, tal como hemos visto al tratar la noción de causalidad lineal.

**La noción del tiempo** se utiliza en la descripción de las organizaciones, con diversos motivos:

- a) para identificar el momento en que ocurrió o habrá de ocurrir algo, por ejemplo el lanzamiento de un nuevo producto;
- b) idea comparativa de la duración de un proceso desde su inicio hasta su finalización; como el ciclo lectivo en una escuela;
- c) para definir una serie o cronología; por ejemplo, para mostrar cómo la organización ha crecido a través del tiempo, o un cronograma de fabricación;
- d) como función de distribución, es decir, la cantidad de sucesos u objetos que caen dentro de un plazo o lapso de tiempo; Por ejemplo, los días de rotación de inventarios por tipo de productos.

En las organizaciones existen uno o más ciclos que predominan sobre los demás: el macrociclo, llamado así no por su duración, sino por su importancia. El **macrociclo** es un rasgo de identidad fuerte, determinante de los ciclos, y prevalece por sobre los demás. Por ejemplo, en el cuerpo humano el funcionamiento del corazón, caracterizado por un ciclo de corta duración es, sin embargo, mediante ciclos más largos.

Los procesos de adaptación al entorno que co-organiza son de dos tipos: los que armonizan ciclos externos con ciclos internos, ambos requieren la existencia de ambientes interpuestos que generen su congruencia. En este sentido, no hay adaptación al medio: hay adaptación a la adaptación. Organización y medio ambiente se adaptan respecto de algo que tienen en común, que son los ambientes interpuestos, que operan como membranas osmóticas.

**El análisis sincrónico** se refiere a las relaciones entre factores de la organización que son válidos para su punto determinado en la trayectoria del sistema analizado. La perspectiva sincrónica muestra: a) los contenidos, dirección y sentidos en que las fuerzas están operando, y si éstas son o no convergentes, y b) la congruencia entre los diferentes tiempos internos de los procesos críticos o determinantes en la organización.

El análisis sincrónico permite visualizar las fuerzas que están operando en las estructuras de la organización. La sincronía se refiere a un espacio físico y social, y requiere asignarle fronteras al sistema. Lo sincrónico muestra lo estructurado, mientras que lo diacrónico descubre las propiedades estructurantes del propio sistema.

**En el análisis diacrónico**, un estado (como el clima interno, la cohesividad, el control) se explica por sus valores anteriores. Intervienen en lo diacrónico factores históricos tales como las condiciones fijadas en la creación de un hospital en cuanto a la población a ser atendida y los servicios a prestar.

Es esta una manifestación sincrónica, pero también es un rasgo que caracteriza a través del tiempo a la escuela y le otorga continuidad y estabilidad al sistema.

La perspectiva diacrónica también implica estudiar las actividades que sirven de articuladoras y los procesos que otorgan continuidad a la organización, tales como las comunicaciones, el planeamiento, la motivación. Este enfoque permite detectar rasgos de invariancia o identidad que los estados o contingencias no afectan, rasgos que distinguen a la organización como unidad.

## **LA ILUSIÓN DE LOS OBJETIVOS**

El enfoque es una explicación de la lógica que corresponde o es propia de la vida en las organizaciones complejas, sus rasgos permanentes, sus modos de transformación en el tiempo. Ello implica desplazar el foco de atención desde los objetivos y funciones hacia los procesos internos, cuya única justificación es que la organización los produce para sí misma, para su supervivencia. La autoorganización se refiere a la realidad que permite generar y mantener relaciones cohesivas, por acuerdo, consenso o congruencia de intereses.

El paradigma de la complejidad que se utiliza en el estudio de autoorganización considera a los objetivos institucionales como los resultantes de cambiantes relaciones entre las partes; no son tomados como una definición previa que condicione el devenir de la organización. Están sujetos a las condiciones de existencia propia del sistema. Los objetivos pueden cambiar, ser definidos de múltiples maneras y también representar intereses de diferentes grupos internos o del entorno.

En esta obra hemos reconocido que la noción de propósitos interviene de múltiples maneras en el funcionamiento de las organizaciones sociales. Por ejemplo en el momento de la creación, cuando los fundadores fijan sus acuerdos alrededor de ciertos objetivos. Los participantes, los grupos, los directivos definen planes para la organización. En el medio social, las diferentes organizaciones también articulan sus propósitos para actuar en forma integrada en un medio más amplio. Queremos destacar que desde la perspectiva de la autoorganización, los propósitos son considerados como variables emergentes: no son condiciones para la existencia de la organización. Es decir, no la definen, ni la determinan.

La identidad no es una finalidad, un estado futuro ni algo deseado, sino una condición de existencia. Para el enfoque de la autoorganización, las estrategias, los planes, las políticas y toda otra manifestación de intencionalidad son parte de la estructura organizacional. Son una manifestación de la particular relación de fuerzas en el momento de la observación.

Explicar la organización desde el dominio de los propósitos es considerarla como un artefacto, tomarla como un objeto que se entiende por sus usos y por la razón por la cual se piensa que fue construido.

Se puede preguntar a un participante acerca de sus propósitos en la organización, también es posible evaluar el proceso de toma de decisiones en un grupo. Pero no es posible interrogar a una organización acerca de sus objetivos. En última instancia, éstos se hallan vehiculizados por los integrantes, por los documentos y los acuerdos que ellos producen. En esta visión estamos reconociendo implícitamente que el concepto de intencionalidad está presente en la cotidianidad de las acciones individuales y grupales pero en el plano de la organización, la noción de propósitos del conjunto es una ilusión, una metáfora construida por el observador.

**La adaptación** se entiende como un proceso que ocurre en el nivel de lo estructural; no afecta los rasgos de identidad. Las reglas que definen la coherencia interna del sistema no se modifican por los flujos de información desde el exterior o modificación ambiental. La adaptación es una transformación interna que resulta de la conjunción o acople de los factores ambientales y las capacidades internas, pero considerada a partir de la realización de la autonomía, no de los objetivos o de las funciones sociales u opiniones del observador externo.

Dada la existencia de múltiples situaciones de acople, la adaptación no es un estado global. En los hechos hay simultáneamente sectores y dimensiones técnicas y culturales con mayor o menor grado de conflicto y crisis en sus relaciones con otras partes (del entorno o no.) En este sentido, tampoco puede decirse que existe la inadaptación global.

### **1.2.6.3 ESTRUCTURAS CONSERVADORAS E INNOVATIVAS**

Las organizaciones sociales pueden adoptar diversas formas estructurales a lo largo del tiempo. Una de las posibilidades es la de mantenerse en estado de camino estable. Es éste un estado en el cual las perturbaciones externas al sistema remiten o se reabsorben.

En estas condiciones la organización se rige por mecanismos de autorregulación (homeostáticos) que anulan los efectos de las fluctuaciones en sus variables.

En condiciones de estabilidad, las leyes del cambio son lineales, es decir, que existen funciones conocidas destinadas a reintegrar el elemento perturbado a su situación normal. En términos cibernéticos, el mecanismo que predomina en esta fase de la vida organizacional es la realimentación negativa, vale decir que una desviación en un sentido genera una corrección en sentido opuesto, que impide su difusión al resto del sistema.

A su vez, la función de planeamiento contribuye al intento de alcanzar estados de cambio estable.

Una estructura conservadora es redundante en el sentido que significa una reiteración de elementos e interacciones. Una estructura conservadora es entonces deductivamente repetitiva.

Sin embargo en este proceso es imposible para la organización lograr repeticiones reproductivas sin desviación (error), con respecto al hecho original que se intenta reproducir. Tales “errores” generan un paulatino alejamiento de la estabilidad

original. La existencia de estos errores nos indica que estamos en presencia de un sistema que funciona sobre bases repetitivas y que no puede ser destruido de manera inmediata por ninguna alteración que no sea sustancial.

La estabilidad estructural no significa que en la organización se mantengan constantes los valores de sus variables críticas, sino también que funciona el atributo de volver a dicho estado después de pequeñas perturbaciones. La estabilidad en las estructuras no se alcanza mediante un estado de reposo sino a través de un proceso activo de recreación permanente.

**Las estructuras innovativas** consisten en la producción o incorporación de nuevos elementos, la modificación en la relación entre ellos, o una combinación de estos sucesos. Decimos que estas nuevas estructuras son productoras de novedad en el sentido que crean un nuevo orden en la organización.

Afirmar que una organización se encuentra lejos del equilibrio significa que en su estado global actual existen variables críticas para el sistema que han asumido valores que exceden los umbrales de corrección homeostática. El sistema puede llegar a esta condición a través de una serie de perturbaciones continuadas, que lo van llevando lejos del equilibrio. En un momento de esta trayectoria, un solo impacto adicional produce un efecto disruptivo. Este es el punto de cambio, donde aparecen o se disparan estructuras alternativas.

Hablamos de autoorganización para hacer referencia a los mecanismos internos capacitados para la formación y selección de nuevas estructuras.

Este proceso innovativo de las estructuras organizacionales no es continuado ni errático. Luego de una fluctuación siguen funcionando los mecanismos deterministas y el sistema vuelve a acercarse al equilibrio global, hasta la ocurrencia de nuevas perturbaciones. La dinámica estructural, puede entenderse entonces como una regularidad entre acontecimientos internos. La regularidad consiste en periodos de estabilidad luego de compensarse los efectos de las fluctuaciones. El tipo de cambio (la intensidad) es imprevisible, pero los resultados siguen siendo una relativa cohesión y la continuidad de las operaciones, aunque ellas puedan ser de diferente calidad.

## 1.2.6.4 EL CAMBIO NO PLANEADO.

Durante los intercambios con el medio ambiente, el sistema es afectado por las perturbaciones del contexto, no predecibles. Estos eventos externos, en conjunción con los estados internos del sistema, determinan clases de efectos sobre las estructuras internas y los modos de funcionamiento de la organización.

En este sentido, el desorden es aquello que el sistema regresa al exterior porque su permanencia tiene un efecto desestabilizador. Un empleado conflictivo, recursos no calificados, maquinaria defectuosa, productos y materiales obsoletos, son todos ejemplos de elementos que finalmente no reciclan.

Esto significa que lo desechable (o disipado) no es intrínsecamente improductivo, son que simplemente estos recursos ya no son integrables en el propio sistema, a pesar de haberlos generado o tomado inicialmente.

**El estado de crisis** es una situación en la cual: a) existen relaciones antagónicas, de índole transitoria y localizadas en ciertos puntos de la organización; b) su existencia es conocida por los participantes, quienes perciben la presencia de un conflicto que les afecta; c) es posible una división entre las manifestaciones del conflicto y las causas más profundas que las generan, de manera que resolver sus efectos no anula la crisis; d) la organización no puede, en el sentido de su supervivencia, mantener el conflicto por mucho tiempo, si éste se sitúa más allá de los umbrales de tolerancia; e) a diferencia de otros eventos, las crisis no son deductivamente repetitivas, sino singulares y únicas, no pueden predecirse; f) la crisis implica un debilitamiento de los mecanismos de control, hay una pérdida transitoria de estabilidad por la incapacidad relativa de los controles para mantener las condiciones anteriores.

Una vez presentadas las crisis es factible predecir su finalización, y es posible calificarlas. A priori se conoce sólo la probabilidad de ocurrencia, pero no la forma que vaya a adoptar, ni la intensidad que presentará.

Las crisis pueden llevar o derivar al sistema hacia situaciones muy diferentes en amplitud e intensidad. Si bien son fenómenos localizados preocupan sus proyecciones sobre el resto del sistema.

En los sistemas activos, como las organizaciones sociales, no tiene sentido hablar de crisis permanentes. Bajo la lógica de la autoorganización siempre habrá un momento de poscrisis, a partir del cual el sistema vuelve a operar con cierto determinismo a sus acciones. Dadas sus particularidades, las situaciones de crisis deben ser identificadas como tales por el operador organizacional, ya que requieren un tratamiento también específico.

Desde un punto de vista fenoménico, las crisis se manifiestan siempre en el dominio de las relaciones, cuya etiología puede provenir de cualquiera de los dominios, pero su manifestación, abordaje y resolución pasa siempre por los modos de relación entre las personas que componen la organización, y más concretamente predomina en estas situaciones la lógica del poder.

Las situaciones calificadas como **catástrofes** no implican juicios de valor, calificaciones de mejor o peor, deseables o no. Hay una discontinuidad, y una vez superada la fluctuación puede observarse que ha ocurrido un salto cualitativo.

Las estructuras conservadoras se asocian con las condiciones de catástrofe en un ambiente de transformación de los modos de funcionamiento. De una u otra manera, la identidad del sistema se modifica y también se mantienen las dimensiones que caracterizan el espacio multidimensional en que existe la organización.

Por el contrario los cambios estables, como son de las estructuras conservadoras, la existencia de conflictos se traduce en crisis, cuyas manifestaciones morfológicas son relativamente discretas. Esto significa que no hay alteración sustancial de las formas y, en general, sólo son advertibles modificaciones cuantitativas que tienden a ser compensadas en el tiempo.

En las estructuras innovativas, se produce una transformación que es perfectamente visible. La perturbación o bien la sucesión de eventos externos que la generan constituyen una discontinuidad observable; son hechos manifiestos. A estas perturbaciones las calificamos como catástrofe. En este caso hay morfogénesis, generación de nuevas formas, y aun las catástrofes pueden ser asimiladas por el sistema.

También puede ser que la perturbación tiene una magnitud sustancial frente al funcionamiento estable del sistema y se desarrolla en un lapso tan corto en relación con el ciclo de reacción del sistema, que este no llega a hacerse inestable y simplemente estalla, el sistema desaparece.

### **EL CONCEPTO DE ENERGÍA EN LAS ESTRUCTURAS.**

En las organizaciones complejas, como las que nos ocupan, rara vez podrá hablarse en estados absolutamente conservadores o absolutamente innovativos. Mas bien se tratará de la preponderancia de uno u otro estado en situaciones parciales y localizadas.

Vemos que en estado de crisis o catástrofe una organización necesita desplegar una energía sustancialmente mayor que en estado de estabilidad relativa. Llamamos a esta necesidad adicional energía de activación, porque durante este período se activan elementos, relaciones, modos de resolución que en estado estable permanecen latentes. Es la energía que transitoriamente debe adquirir el sistema para superar las perturbaciones que enfrenta. Vista desde otra perspectiva, la energía de activación equivale a la energía de la perturbación a la que se somete el sistema, ya que es la que sirve para contrarrestar la perturbación. Es decir que cuanto mayor sea el impacto que sufre la organización, mayor será la cantidad y calidad de recursos que deberá poner en juego para asegurar su subsistencia.

De allí la diferencia existente entre crisis y catástrofes. Las crisis configuran estados que son consecuencia de perturbaciones de orden relativamente menor y requieren, por lo tanto, bajo compromiso de recursos para su resolución.

Los estados de crisis se resuelven, en general, en el marco de estructuras conservadoras, o sea, estructuras morfoestáticas, en las que los cambios son sólo de orden cuantitativo y donde los mecanismos de regulación se ponen en juego para eliminar desvíos en las variables bajo control (retroalimentación negativa.)

Las catástrofes, en cambio, sobrevienen frente a perturbaciones de orden superior.

## 1.2.6.5 MARCO TEÓRICO PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El fenómeno organizacional es necesariamente complejo. Debe descartarse para su comprensión toda aproximación cuyo paradigma subyacente sea el de la simplificación, del que son rasgos dominantes el reduccionismo (descomposición en partes componentes que impide luego reconocer la totalidad) y la disyunción (eliminación de intersecciones e interacciones entre los distintos elementos que constituyen a la organización.)

El mencionado par polar orden-desorden no es el único que caracteriza en su coexistencia antagónica y concurrente a nuestro objeto de estudio en las organizaciones. Se pueden incorporar a este tipo de relaciones también las siguientes: permanencia-transitoriedad; cohesión-dispersión; certeza-incertidumbre; estabilidad-inestabilidad; racionalidad-irracionalidad; autonomía- dependencia; conocimiento-ignorancia; salud- enfermedad; placer-obligación.

No importa que se propongan el orden; en ellas siempre estará presente el desorden. No importa que busquen el uso eficiente de sus recursos; siempre existirá un nivel de ineficiencia.

### 1.2.6.5.1 METACONCEPTOS

Son conceptos a partir de los cuales se hace posible una descripción de la dinámica de dichas organizaciones. Por ser de un orden epistemológico superior, se distinguen como metaconceptos. Estos son identidad, estructura, autonomía.

La **IDENTIDAD** es todo aquello que permite distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que, si desaparece, afecta decisivamente a la organización.

La identidad de una organización se materializa a través de una **ESTRUCTURA** y esta (la estructura) es la forma concreta que asume una organización en un aquí y

ahora concretos. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos de dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

Los requisitos de la estructura es su carácter relacional, esto es, la posibilidad de entenderlo en términos de una trama de relaciones entre los componentes del sistema en ese momento, y que el suceso observado se inscriba en un marco de cohesión entre los componentes.

Identidad y estructura son conceptos complementariamente descriptivos porque no pueden comprenderse el uno sin el otro y, en el sentido en que se los ha utilizado, son asimilables a las nociones de organización y estructura tal como han sido definidos por la teoría de la autopoiesis.

Son **AUTÓNOMAS** las organizaciones capaces de sobrevivir aun en condiciones distintas de aquellas para las que fueron diseñadas. La supervivencia es una condición que no está relacionada de manera directa con los propósitos explícitos de la organización. En todo caso, se trata de una relación de congruencia que no excluye las contradicciones en el funcionamiento.

No existe entonces autonomía en sentido absoluto.

Se considera a la autonomía como la capacidad propia de la organización para gobernarse y también de reorganizarse y sobrevivir en condiciones diferentes de las de origen. En autonomía, los cambios en las condiciones ambientales no generan pérdidas de identidad. Reconocer autonomía a la organización objeto de estudio significa tratarla como un sistema con fuerte determinación interna, independiente como unidad, de los eventos del medio ambiente, y con estructuras que reflejan sus acoples con el entorno.

**LAS RELACIONES DIALÓGICAS** significa aceptar que en la realidad las organizaciones están estructuradas sobre la base de relaciones donde coexisten de manera simultánea y antagónica, entre otros, los conceptos de orden y desorden, estabilidad e inestabilidad, certeza e incertidumbre. Estos pares implican formas diferentes de hacer y pensar, que no se eliminan entre sí, sino que se estructuran en un modo simbiótico de asociación. Estas relaciones son porque cada estado o

proceso interno existe un par de lógicas polares que implican comportamientos opuestos, modos diferentes de pensar una misma realidad.

Lo dialógico tiene que ver con la descripción a los estados del sistema de cada momento.

En el proceso que significa el devenir de la organización, esto es en un nivel de análisis diacrónico, orden y desorden se alternan como figura y fondo y se resuelven en síntesis reestructurantes que de ninguna manera implican el triunfo definitivo de uno de los polos por sobre el otro.

La dialógica hace a la descripción de los estados en tanto la dialéctica da cuenta de los procesos dinámicos de la organización y, por lo tanto, del movimiento y la noción de cambio.

### **1.2.6.6 DOMINIOS DE LA ORGANIZACIÓN**

A los efectos del análisis de las organizaciones, los elementos que definen la situación en estudio pueden agruparse en tres dominios: el dominio de las relaciones entre sus integrantes, el de los propósitos y el de las capacidades existentes.

Las organizaciones están constituidas por personas articuladas entre sí por medio de un sistema de roles que instituye la mutua representación interna entre ellas y el reconocimiento de las variables operantes del contexto. La naturaleza de sus vínculos está determinada por:

- a) los riesgos determinantes de la identidad de la organización;
- b) las necesidades y deseos que los integrantes tratan de satisfacer;
- c) los recursos existentes así como las normas y valores imperantes, o sea lo que corrientemente se denomina “cultura” de la organización.

La heterogeneidad del conjunto determina la existencia de los conflictos que se resuelven a través de las relaciones de poder. La lógica del poder es entonces la que impera en este dominio.

En particular, para la evaluación de la naturaleza de los vínculos establecidos será útil analizar los mecanismos de asunción y adjudicación de roles y los siguientes vectores: a) **PERTENENCIA**, relacionada con el grado de adhesión de los integrantes en parte o toda la organización; b) **PERTINENCIA**, que mide el grado de realización de las tareas prescritas, así como la proporción de tiempo dedicado a tareas de cohesión y a tareas de producción; c) **COOPERACIÓN**, relacionada con la complementariedad o suplementariedad de roles y el clima de colaboración y confianza dentro de la organización; d) **COMUNICACIÓN**, que analiza los emisores, receptores y canales por los que circulan los mensajes, así como la naturaleza de los ruidos que distorsionan sus contenidos; e) **APRENDIZAJE**, el grado en que los integrantes de la organización, y la misma como conjunto, pueden modificar sus estructuras y modos de funcionamiento en un proceso permanente de adaptación activa a la realidad.

### **DINÁMICA DE LAS RELACIONES ENTRE DOMINIOS**

Las relaciones entre dominios son de causalidad mutua y los bucles que se generan entre ellos son en general de realimentación positiva. Esto significa que la acumulación y el crecimiento en uno de ellos generan crecimiento y mayor complejidad en los otros, así como las limitaciones en alguno restringen las posibilidades de desarrollo en los demás.

Dificultades excesivas para la resolución de conflictos en el dominio de las relaciones generan una variedad también excesiva de propósitos, muchas veces incompatibles entre sí.

*Baja creatividad en las intenciones y un escaso nivel de concreción por dificultades en las relaciones traen como consecuencia un empobrecimiento en las capacidades de la organización. Los nuevos sistemas se desarrollan a partir de los anteriores, que los potencian. Lo existente limita aquello que se puede conseguir.*

Entre el orden y el desorden en el marco del equilibrio y el desequilibrio, en la solución parcial, transaccional y puntual de las situaciones que presenta el devenir de la organización, la estructura se modifica y la identidad permanece. En este análisis la idea de permanencia no significa reposo sino actividad permanente en discontinuidad, determinante de desestructuraciones y reestructuraciones simultáneas en el sistema.

## **ENLACE ENTRE RELACIONES Y PROPÓSITOS**

El articulador entre el dominio de las relaciones y el de los propósitos es el concepto de rol. La sociología ha definido el rol como una forma específica de comportamiento asociada al cumplimiento de tareas prescritas dentro de la organización. Se asocian a él las nociones de función relacionada con los objetivos determinantes de la necesidad que la tarea se cumpla, y de status, que implica la posición relativa de dicho rol en relación con otros roles de la organización. O sea que función implica propósitos, mientras que status alude a relación, por lo que el concepto de rol articula ambos dominios.

(Ver cuadro de la siguiente pagina)

## **ENLACE ENTRE RELACIONES Y CAPACIDADES EXISTENTES**

Se trata aquí de enlazar personas con recursos, sean éstos, como vimos anteriormente, físicos, normas, valores, memorias, dinero. Se trata de enlazar la lógica del poder que otorga cohesión a los vínculos entre las personas alrededor de los propósitos pertinentes a la organización, son la lógica del usufructo que es la que da sentido a la existencia y conservación de una capacidad dentro de ella

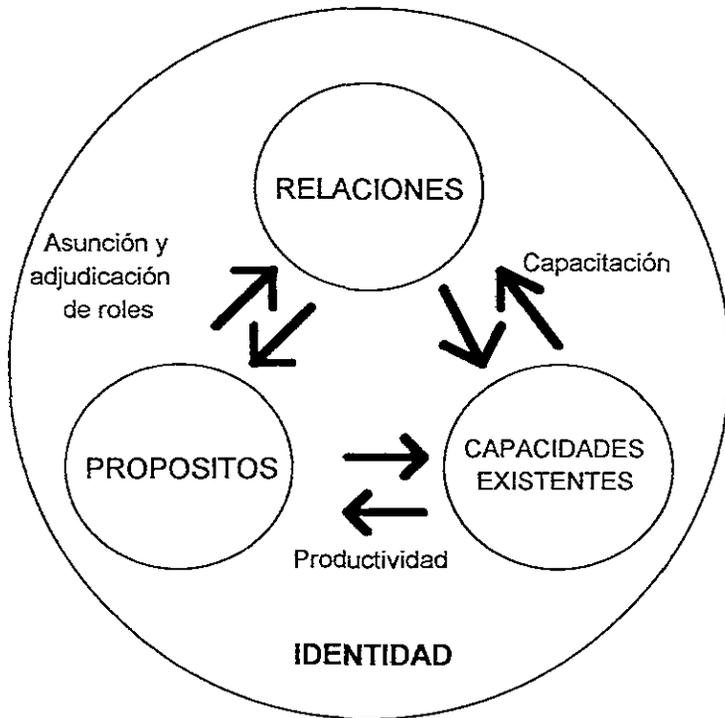
Conflicto, irracionalidad y obsolescencia son entonces las manifestaciones estructurales en cada dominio, resultantes de las perturbaciones de orden interno o externo que impactan a la organización. En lugar de complementariedad de roles, surgen las suplementariedades y los antagonismos, la ineptitud se impone a la capacitación y el despilfarro se instala en la organización.

Los desordenes se califican como instituyentes en el sentido que generan respuestas a las perturbaciones contingentes, las que tenderán al restablecimiento del orden perdido (estructuras conservadoras) o al establecimiento de un nuevo orden (estructuras innovativas.)

Se redefinirán ciertos roles, se reformularán los estándares de productividad, se revisarán y actualizarán los procesos de capacitación, adecuándolos a la nueva situación. En definitiva, se reorganizará

# PROCESOS QUE ARTICULAN LOS DOMINIOS

Cuadro No. 2.6



(Etkin y Skvarstein, 1997, 173)

La percepción de un estado de desorden total, que enfatiza paradigmáticamente la última figura presentada, es tan irreal como la del esquema anterior. No esta de más insistir: es la alternancia entre ambas perspectivas, ambas como imágenes percibidas por un operador, la que orienta su acción, así como es la concurrencia antagónica y complementaria entre orden y desorden la que define la realidad de una organización.

Todos estos procesos se dan siempre en el marco de la identidad de la organización, preservándose en todo momento su autonomía. Si así no fuera, dejaría de existir.

Así, para sostener que una relación entre variables organizacionales es invariante o cambiante, permanente o transitoria, es necesario observar dicha relación en puntos diferentes sobre un eje temporal.

La noción del tiempo y del espacio refleja proposiciones que el observador formula sobre las relaciones entre objetos y sucesos en un mismo punto temporal o bien entre varios puntos cuando se trata de conocer sus trayectorias.

La esencia de la identidad en su continuidad, permanencia y unicidad, aunque cambie su entorno o sus manifestaciones estructurales.

## LA NOCIÓN DE PODER

La lógica que caracteriza el dominio de las relaciones se ha sostenido que en este ámbito las acciones de los participantes se basan en las desigualdades, los intereses locales, las luchas internas.

Cada resolución de los vínculos conflictivos corresponde a las condiciones propias de la situación, y la resolución, por lo tanto es de carácter transitorio.

En el dominio de las relaciones, el poder no es una expectativa sino un modo de acción, y como tal se ejerce en la continuidad de las prácticas en el trabajo. Las relaciones de fuerza a las cuales nos referimos no se dirimen en los actos trascendentes sino en la rivalidad de los escritorios, en la retención de la información diaria, en las ( y que se repiten) en los lugares de trabajo, si no fuera así, el poder se convertiría en algo rígido y monolítico, en un vínculo absoluto imposible de modificar y aplastante de todo cambio o innovación en la estructura existente. En este último caso, la figura sería la del sometimiento y no la del poder.

Las relaciones de poder se concretan en el condicionamiento de las acciones cotidianas de los individuos, pero las fuentes de este condicionamiento pueden ubicarse en distintos niveles según la amplitud del enfoque utilizado por el observador, su perspectiva. En este sentido, es posible hablar de la fuerza que ejerce la organización (poder organizacional), la presión de los grupos sobre sus

componentes (fuerzas cohesivas), las relaciones en el grupo (por ejemplo, el liderazgo), los vínculos entre pares de individuos (vínculos personales.) Desde una perspectiva más amplia y abarcadora, observando la organización en su entorno, hablamos del poder reconocido y emanado del orden instituido.

## **CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 1**

No cabe duda que las organizaciones comunican, su forma de organización, la manera en que se da la interacción entre sus integrantes, su grado de complejidad, formalización y centralización, de hecho hasta la forma en que coordinan su producción e incluso mediante el bien o servicio que ofrecen.

Desde mi particular punto de vista adopto el concepto que George Borden establece, que la comunicación significa organización, y yo añado que organización también significa comunicación, ya que al estar constituida y organizada por seres humanos, estos plasman sus pensamientos e ideas a través de la interacción con los demás, ellos se organizan, coordinan y se ponen de acuerdo para realizar labores entre las personas implicadas.

Sin embargo esta es la más difícil labor del dueño, de los dirigentes o empresarios, ya que actualmente se ha demostrado que los problemas mayores que presentan las organizaciones y de hecho algunas de las causas de su desintegración o fracaso, son precisamente debido a la falta de comunicación precisa, oportuna y eficaz que ayude a una sana interacción entre sus integrantes.

Hasta el momento hemos abordado dos de los componentes más importantes de la Comunicación Organizacional, estos son la Comunicación y la Organización, en ambos hemos incluido la habilidad de las personas para organizar e interactuar conjuntamente para lograr alcanzar sus objetivos.

Para obtener un acercamiento en comunicación nos enfocamos a los planteamientos teóricos de Manuel Martín Serrano quien define a la Teoría de la Comunicación como el estudio de la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información.

Para poder llevar a cabo el proceso de comunicación son indispensables cuatro componentes 1.- Los Actores de la comunicación que son Ego y Alter; 2.- Las Expresiones que son consecuencia de la transformación que el actor Ego realiza sobre la sustancia expresiva; 3.- Los Instrumentos ya sean tecnológicos o aparatos biológicos para el intercambio y recepción de señales y 4.- las representaciones que deben significar para ambos actores una misma designación.

Para la preparación del consultor en Comunicación Organizacional esta será la base de su desarrollo ya que de ella depende para cumplir con los objetivos de cualquier organización, ya sean **objetivos económicos** para cumplir con los intereses de los inversionistas; objetivos de **servicio**, por ejemplo satisfacer las necesidades de la comunidad, aumento del nivel económico de una región al consumir materias primas y servicios, así como creando fuentes de empleo entre otros; u objetivos **técnicos** para utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas modernas en cada una de las áreas de la organización.

Los administradores deben tener objetivos perfectamente definidos para conducirlos a la acción por medio de la comunicación, darlos a conocer a sus miembros y organizar sus labores, tener bien definidos los recursos a emplear sin perder de vista los riesgos a los que puede enfrentarse.

Así como el ser humano es autónomo y no hay posibilidad de que exista otro igual, las organizaciones resultan ser de igual forma; en la búsqueda por entender su funcionamiento y poder mejorar y controlar su desarrollo se han realizado diversos estudios.

Desde sus elementos básicos como son la razón de ser de una organización, esto es la forma general de abastecer, producir, organizar la elaboración de un producto o un bien; la creación de diferentes tipos de organigramas con los que el dueño o administrador se puede ayudar para determinar los puestos, funciones y espacios disponibles, hasta el estudio de los diferentes tipos de organización funcionales y no para conseguir en el menor tiempo posible sus objetivos

Esto es a lo que yo le llamaría una descripción que puede ser detectada a primera vista, las organizaciones tienen mucho que comunicar, lo hacen por medio del lenguaje verbal y no verbal, sobre este segundo es por el cual los administradores

han perdido su proyección y fracaso de muchas empresas, esto es todo aquello que difícilmente se puede esquematizar o entender porque la organización cuenta con una mente propia que activa automáticamente a pesar y a consecuencia de los documentos y metas escritas de los archivos del director.

A la organización no se le puede engañar, no con lo que se dice de ella o con lo que se escribe, ya que al igual que el ser humano se identifica con lo que proyecta y transmite, ya que la organización no es lo que de ella se dice, sino lo que en realidad es.

Esta visión la vemos plasmada en la identidad de las organizaciones que explica que existen mecanismos que hacen que las organizaciones se produzcan por sí mismas, que mantienen rasgos de identidad a pesar de sus cambios estructurales y que son autónomos en el sentido que cuentan con elementos constitutivos a sus propias unidades de gobierno.

Para entenderlo se proporcionan en este capítulo marcos conceptuales para contar con bases para las técnicas de gestión administrativa e intervención organizacional.

Son conceptos como autoorganización la que nos ayuda a explicar la relación que existe entre la in varianza y las transformaciones estructurales que difícilmente se pueden controlar pero que se llevan a cabo dentro de la organización y que como tales coexisten para dar continuidad al sistema.

Debido a que las organizaciones son complejas y en la búsqueda de tratar de entenderlas surge el paradigma de la simplicidad y de la complejidad, el de la simplicidad consiste en dividir a la organización para llegar a sus componentes sencillos, en este se podrían mencionar las relaciones entre elementos organizacionales, objetivos como elemento integrador de conductas individuales, el medio ambiente como determinante de los cambios organizacionales, entre otros.

El paradigma de la complejidad presenta procesos no ordenables o programables desde el exterior y que tienen que ver con la interdependencia entre los componentes en la organización.

Son otros conceptos como autonomía, estructura, identidad, entre muchos más los que el consultor en Comunicación Organizacional debe conocer y no solamente eso

sino detectarlos para poder tener mayor proyección sobre cómo se guía y guiará la organización.

El consultor en Comunicación Organizacional, conoce a la perfección estas dos teorías (la comunicación y la organización), debe tener una preparación académica en estos ámbitos, ya que son su plataforma para iniciar su especialización en C.O.

Debe tener las bases que conforman la comunicación, sus componentes y la forma en que se puede optimizar la información.

El consultor debe ser un excelente comunicólogo, ya que es su herramienta para llevar a cabo una administración comunicativa y lograr que la empresa sea más productiva, donde sus integrantes sean eficientes y eficaces, es decir que la producción y oferta del servicio que ofrecen se realice a un costo bajo y que se atiendan a las necesidades del cliente.

Debe tener conocimientos en Relaciones Públicas, Recursos Humanos, Psicología, Psicología de la personalidad, Sociología, Ciencias de la Conducta, Análisis Organizacional, Dinámica de Grupos, entre otros. Pero es fundamental que tenga sensibilidad y habilidad para poder detectar problemas claves que tiene la empresa, para lo cual debe dominar el proceso tanto de comunicación como de administración para conocer el lenguaje necesario para que una organización funcione bien.

Con este primer capítulo ofrecemos a los interesados en la consultoría, los zapatos para poder emprender un camino largo en C.O.

Ahora es conveniente abarcar en el siguiente capítulo sus planteamientos básicos, por lo que se referirán a las diferentes teorías que se han encargado de realizar investigaciones en el ramo; los elementos importantes de su estudio, el Comportamiento Organizacional, la Cultura Organizacional y el Clima.

# BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO 1

Bonilla, Carlos. **LA COMUNICACIÓN, FUNCIÓN BÁSICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.** Ed. Trillas, México, 1988, 100 pp.

Etkin Jorge y Schvarstein Leonardo. **IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.** Ed. Paidos, México D.F., 1997, 306 pp.

Goldhaber Gerald. **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.** Ed. Diana, México, 1984, 423 pp.

Koontz Harold y Weihrich Heinz. **ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN.** Quinta edición, Ed. Mc Graw Hill, México, 1993, 565 pp.

Kreps, Garry. **LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.** Segunda edición, Ed. Eddison-Wesley Iberoamericana, Inglaterra, 1990, 335 pp.

Morgan, Gareth, **IMÁGENES DE LA ORGANIZACIÓN.** Ed. Alfaomega, Madrid España, 1990, 408 pp

Robbins, Stephen. **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.** Tercera edición, Ed. Prentice Hall, México, 1987, 566 pp.

Rue y Byars. **ADMINISTRACIÓN, TEORÍA Y APLICACIONES.** Ed. Alfaomega, 1995, 543 pp.

Serrano Manuel Martín. **TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN.** México Ed. UNAM, ENEP Acatlán, México, 1982, 228 pp.

Terry, George. **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.** Quinta edición Ed. El Ateneo, Argentina, 1979, 192 pp.

## CAPÍTULO 2

### COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

#### 2.1 ANTECEDENTES

En busca de mejorar las condiciones de desarrollo laboral de las organizaciones, muchos investigadores han realizado estudios desde la década de los cuarentas (Guetzkow, 1965; Porter and Roberts, 1976; Redding, 1972; Richetto, 1977); conforme el tiempo transcurre, algunos estudiosos han avanzado en el conocimiento de las relaciones sociales y han planteado técnicas y mecanismos para crear mejores medios de convivencia entre los integrantes de la empresa.

A lo largo de este estudio se han creado las teorías clásica, humanística, de sistemas y de contingencia.

##### 2.1.1 TEORÍA CLÁSICA

La Teoría Clásica implantó la sistematización de la actividad organizada para determinar la mejor forma en que las organizaciones deben estar estructuradas, así como la manera óptima de operar. Taylor uno de los primeros estudiosos dio nacimiento a la ingeniería industrial, afirmó que podía determinar la mejor forma de organizar cualquier tipo de trabajo si se consideraba científicamente la psicología humana, la especialización y función de las tareas, así como ciertas suposiciones acerca de la motivación humana.

Los teóricos de esta corriente consideraban al obrero promedio como una persona perezosa cuya atención sólo se fijaba en la recompensa material. *“Sostenían que el hombre trabajaría al máximo de su eficacia cuando se le ofreciese la suficiente motivación de dinero” (Goldhaber, 1984, 39.)*

Se consideraba al trabajador como un ser racional, económico que podía ser motivado por el trabajo con las técnicas del “premio y el castigo”, es decir, sistemas de trabajo a destajo, sistemas de primas, estudios de tiempo y movimiento. Los trabajadores debían permanecer dentro de las normas establecidas entre “tiempo y dinero”, de no ser así podían correr el riesgo de ser despedidos.

Scott identifica cuatro componentes básicos en la teoría clásica: división de trabajo; procesos escalares y funcionales; estructura; campo de control.

La **división de trabajo** se refiere a como se divide una cantidad de trabajo dado entre los recursos humanos disponibles. Esta división puede hacerse teniendo en cuenta la naturaleza de los distintos trabajos o según la cantidad de responsabilidad o autoridad que cada persona asuma. En el primer caso se trata de una división funcional del trabajo; en el segundo, es una división escalar.

Los **procesos escalares y funcionales** se refieren al desarrollo y a la estructura vertical y horizontal de la organización. La escalar son los diferentes niveles jerárquicos de la organización, la cadena de mando. Los funcionales denotan el trabajo específico que realiza cada empleado de la organización.

La **estructura** son las relaciones y roles que existen en la organización, ésta permite que la organización alcance los objetivos de manera ordenada. La teoría clásica trata dos estructuras, la de línea (las que se encuentran representadas formalmente dentro del diagrama de la organización) y la de staff (personas que desarrollan una labor temporal dentro de la organización y que no se encuentran formalmente dentro del diagrama.) Para tener mayor información sobre la estructura revisar la clasificación de estructuras de organización de George Terry del capítulo primero, de la organización.

El **campo de control** se refiere al número de empleados que un gerente puede controlar eficazmente, tiene que ver con el número total de posibles relaciones que pueden establecerse entre un gerente y sus empleados. El campo de control tiene que evaluarse y constituirse de acuerdo a la capacidad directiva, estilo directivo, capacidad de los empleados, moral y actitudes. Entre mayor sea el número de interrelaciones posibles, mayor será la posibilidad que se den conflictos humanos.

Sus estudios se basaban para satisfacer las necesidades de los gerentes, por lo que descuidaban los intereses y motivaciones de los trabajadores. Gareth Morgan enumera los principios de dirección recomendados por Fayol, los que son principales bases de los teóricos clásicos, estos son:

- 1.- división del trabajo (especialización).
- 2.- autoridad y responsabilidad (poder).
- 3.- disciplina (obediencia).
- 4.- unidad de mando (un jefe).
- 5.- unidad de dirección (un jefe).
- 6.- subordinación de los intereses individuales de los intereses generales (preocupación primaria de la organización).
- 7.- remuneración del personal (salarios justos).
- 8.- centralización (unión).
- 9.- cadena escalar (cadena de mando).
- 10.- orden (todo el mundo con una posición única).
- 11.- equidad (firme pero justa).
- 12.- estabilidad en el personal (bajo índice de cambios en el personal).
- 13.- iniciativa (ideas fuera del plan previsto).
- 14.- compañerismo.

El avance de la teoría fue muy significativo, ya que a partir de ella se dejó de ver al trabajador como un rectángulo o un instrumento más de trabajo; se le comenzó a tratar como un ser humano, su forma de organizar se transformó al establecimiento de funciones, roles y dirección de mando (dirección funcional y escalar de trabajo), sin embargo la forma de organización no alcanzó un nivel humanitario que ayudara a mejorar las condiciones laborales.

Muestra de esta visión son los teóricos clásicos Weber y Davis, ya que de acuerdo a la teoría burocrática Weber establece que el hecho de mantener la distancia de los dirigentes con los trabajadores tendrá como resultado menos problemas interpersonales, menos conflictos y como consecuencia, dará lugar a una operación más eficiente de la organización. Davis sostiene que los miembros de una burocracia pueden tener la seguridad de seguir con su trabajo siempre y cuando “sigan las reglas y no perturben la paz”.

## **2.1.2 TEORÍA HUMANISTA**

A mediados de los treinta surgió la Teoría Humanística, su inicio fue motivado por la necesidad de descubrir mejores condiciones laborales que permitieran incrementar la productividad de las organizaciones. Uno de los estudios que

impulsó la teoría fueron los dirigidos por Elton Mayo en la empresa Western Electric Company, donde se experimentó con la densidad de la luz para encontrar alguna relación con el aumento productivo de los trabajadores, a más de cinco años de experimentos obtuvieron un controversial resultado, ya que en las áreas de trabajo donde se aumentó, disminuyó y mantuvo el nivel de iluminación original se obtuvo en las tres un aumento de productividad considerable.

Finalmente, los investigadores lograron obtener la hipótesis de que la productividad de los trabajadores no estaba relacionado con el cambio en el nivel de iluminación, sino que se debía al hecho de que los trabajadores estudiados reaccionaban al hecho de ser observados por los investigadores efecto que se le dominó Hawthorne, los trabajadores se sintieron especiales, ya que fueron elegidos para observación y por ello realizaban un mayor esfuerzo.

Esta investigación arrojó pruebas sobre el cambio de desarrollo laboral, por medio del cual ya no podían ignorar las actitudes de los obreros, la moral, los grupos de trabajo informales y relaciones sociales. Estudio que impulsó a otros teóricos en la búsqueda de ambientes propicios para mejorar el desarrollo en las empresas.

La teoría de las Relaciones Humanas dejó atrás la visión de la teoría clásica, abandonando la visión que se tenía del empleado como una máquina o un instrumento de trabajo. Transforma la visión mecanicista de las organizaciones hacia la visión de las necesidades sociales e individuales de los miembros de la organización.

Ya no se podían ignorar los sentimientos, actitudes, capacidades y percepciones del empleado.

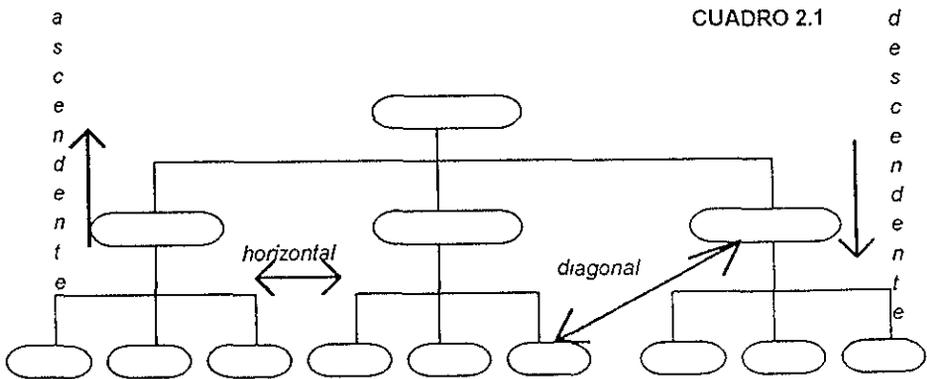
Fleishman, Harris y Burt (1955) desarrollaron un avance en la materia *“predijeron que la dirección orientada hacia el individuo sería más efectiva que la dirigida hacia la producción. La lógica básica del método de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés por los obreros dejándolos participar en la toma de decisiones mostrándose más amistoso, saludándoles por su nombre etc.”* (Gerald Golhaber, 1984, 48)

Investigadores cuestionaron seriamente la posición clásica que vinculaba la motivación de los empleados con las razones económicas, ya que ellos

consideraban que de igual forma los factores sociales y psicológicos motivan a los obreros a desarrollar con eficacia su trabajo.

Su enfoque se guía en el cumplimiento de las necesidades de los miembros de la organización, promoviendo un modelo de comportamiento humano basado en la auto-realización (proceso por el cual el ser humano desarrolla conocimiento, destrezas y habilidades individuales), ya que aseguraban que mediante la mayor satisfacción de sus necesidades coincidiría a la auto-realización y a su vez alcanzar altos niveles de producción.

Se pretendía crear una fuerza laboral con una moral elevada. La comunicación se convirtió en una parte muy importante, ya que se dio una mayor apertura de canales de comunicación con dirección ascendente, descendente y horizontal; una retroalimentación correcta, y cuestionamientos abiertos acerca de las políticas organizacionales, así como toma de decisiones descentralizadas donde cualquier trabajador podría opinar, recomendar y tener opinión en el rumbo de la empresa.



También surgieron avances importantes en el tipo de comunicación, ya que se permitió la comunicación informal donde el trabajador era un miembro importante, los empresarios y dirigentes comenzaban a poner en marcha tácticas como: ser más amistosos con sus trabajadores, saludándolos por su nombre de pila, organizando y patrocinando fiestas, promoviendo viajes y convivencias entre empleados.

*“En resumen, los enfoques humanísticos de la teoría organizacional pugnan por la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones de la organización, por el incremento de la comunicación abierta y*

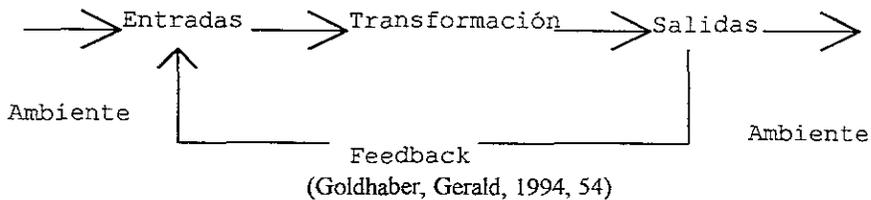
*la confianza entre los miembros de la organización, por el flujo libre de la comunicación por varios canales, por la integración de los objetivos individuales y organizacionales, por un mayor interés y preocupación hacia el desarrollo y auto actuación de los trabajadores, por el estilo de liderazgo centrado en el empleado y, en general por los procesos amplios de interacción.” (Fernández Collado Carlos, 1986, 119)*

## 2.1.3 TEORÍA DE SISTEMAS SOCIALES

Al igual que la teoría clásica y la humanística, la teoría de sistemas sociales considera a la organización como un sistema; solamente que las dos primeras las contemplan como sistemas cerrados (operan en forma muy racional y determinista en sí mismas y con independencia de su medio ambiente) y la de sistemas sociales como abiertos (en constante comunicación y transformación respecto a su entorno).

Barnard y Follet difundían que las organizaciones debían considerarse como sistemas abiertos, ya que esa forma de ver la organización permitía el mejor desarrollo funcional, sin embargo fué hasta mediado del siglo XX cuando fue aceptada la teoría. Katz y Kahn aportan a ésta, importantes planteamientos entre ellos: Que la organización esta compuesta de partes interdependientes, que para poder sobrevivir, deben intercambiar energía (productos materiales e informativos) con su medio ambiente y estar en equilibrio dinámico con él.

### LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA ABIERTO



Como mencionamos en el capítulo anterior; la comunicación se da naturalmente dentro de la organización, es inevitable, se da en general dentro de todo el sistema (organización) como en cada uno de sus subsistemas (áreas, partes,

divisiones y departamentos) y del sistema como su medio ambiente o entorno (exterior) para poder convivir y coordinar sus actividades.

House y Bowditch resumen algunos principios importantes que definen a la organización como sistema:

1.- una organización está compuesta por subsistemas, los cuales son interdependientes y están interrelacionados, por lo cual un cambio en cualquier parte del sistema afectará a todo el conjunto.

2.- una organización es abierta y dinámica, tiene entradas (importa del medio ambiente energía para mantenerse a sí misma), salidas a su medio ambiente (productos, servicios), operaciones y fronteras.

3.- una organización busca el equilibrio a través del feed-back positivo y negativo. Es decir los giros de retroalimentación que recibe del exterior como respuesta, dan a la empresa un mensaje para amplificar o contrarrestar sus desviaciones.

4.- una organización tiene una multiplicidad de propósitos, funciones y objetivos, algunos de los cuales entran en conflicto. El administrador debe intentar conseguir el equilibrio entre los subsistemas. Equilibrio entre la energía que entra y sale, y poder producir un estado de homeostasis (es decir estado de equilibrio capaz de generar el suficiente número de entradas procedentes del medio ambiente).

El enfoque de sistemas sociales al comportamiento de organización es una perspectiva amplia, multidimensional y descriptiva sobre la organización.

La apertura del sistema se refiere al grado en que las organizaciones responden a sus entornos, desde la perspectiva macroscópica, cada sistema es también un subsistema de un sistema más grandes, su suprasistema, y debe trabajar con otros subsistemas, para que el sistema más grande resista y sobreviva.

El enfoque de sistemas abiertos en las organizaciones combina las perspectivas de las teorías clásica y humanista, *"enfoque que reconoce que las organizaciones se componen tanto de subsistemas funcionales (énfasis humanista), y que estos se encuentran dinámicamente interrelacionados. Además, reconoce que las organizaciones dependen de su medio ambiente, y que a la larga su supervivencia depende de su habilidad para desarrollar y comprender la retroalimentación ambiental"* (Fernández Collado Carlos, 1986, 120).

## 2.1.4 TEORÍA CONTINGENTE

Los estudios de la Teoría Contingente comienzan a finales de la década de los cincuentas y principios de los sesentas, bajo la necesidad de delimitar elementos novedosos e integradores que ofrezcan a las organizaciones una posición completa y realista.

La Teoría Contingente toma como base los conocimientos de la teoría de sistemas y presenta una serie de conocimientos para poder *“identificar y entender los patrones o configuraciones que existen entre los subsistemas de la organización y con el medio ambiente”* (Carlos Fernández Collado, 1986, 120).

En busca de mecanismos que ayuden al mejor funcionamiento interno de las empresas propone que su funcionamiento interno sea congruente respecto a las demandas de desarrollo, tecnología, necesidades de sus miembros respecto a su medio ambiente y las demandas que de él requiere.

Además de aceptar a la organización como un sistema abierto, la teoría contingente afirma que lo que es eficiente en una organización, puede no serlo para otra, debido a que cada una tiene diferencias en su configuración y estructura. *“Por ello, el objetivo de los teóricos de contingencia consiste en identificar cuáles son las formas más eficaces para organizarse en relación con las configuraciones variables de los subsistemas organizacionales internas y externas”*. (Carlos Fernández Collado, 1986, 120).

En el libro “La comunicación en las organizaciones”, Carlos Fernández Collado destaca importantes investigaciones que sustentan los planteamientos de la Teoría contingente como los son: Jean Woodward; las de Tom Bourns y G. M. Stalker y las de Paul Wawrence y Jay Lorsch.

Jean Woodwar plantea que cada organización presenta una escala de complejidad tecnológica, la cual puede variar de acuerdo a su tecnología ya que si ésta es grande repercutirá en su estructura mayor, con un número mayor de empleados, de ejecutivos, mayor porcentaje de costos y gastos de salarios.

Tom Woodwar plantea que las organizaciones pueden presentar dos estilos opuestos de administración, la mecanicista (con estructura formal, jerarquía de

autoridad formalizada y patrones de comunicación formales y verticales) y la orgánica (estructura flexible con informalidad organizacional, que acepta la comunicación vertical, descendente o formales, horizontal, ascendente e informales).

En cierta forma el estilo orgánico de organización será más efectivo ante las demandas de un medio cambiante y dinámico, sin embargo los dos estilos administrativos afirman que ésta teoría son tipos “ideales”, lo cual implica que prácticamente no se darán de manera pura en la realidad. A pesar de lo anterior, la aportación de estos autores es importante pues identifican de forma concreta como las demandas del medio ambiente “estable o dinámico” que afectan los estilos administrativos y su eficacia.

Lawrence y Lorsch (1967) amplían los trabajos de Burns y Stalker al establecer el grado de integración de las organizaciones frente a los cambios existentes del medio ambiente, ya que ante el cambio de éste, la organización debe adaptar su estructura a la proporción de la incertidumbre del cambio efectuado dentro de ella. Establece que las empresas con éxito están altamente integradas.

Entre mayor incertidumbre haya en el medio ambiente, mayor esfuerzo requerirá en términos de tiempo, personal, procedimientos para lograr una cantidad considerable de elaboración y comunicación real entre los departamentos y las personas.

## **2.2 ACEPCIONES EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Existen tantas definiciones como autores han escrito con relación a la materia. Sin embargo la mayoría hace referencia a ésta disciplina por el estudio de la comunicación y el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, entre las organizaciones y su medio.

Su objetivo es ofrecer a las empresas mecanismos de comunicación eficaces que les permitan cubrir sus necesidades y crear una mejor comunión entre el grupo de personas que la conforman.

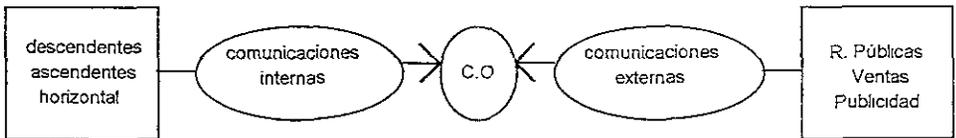
Redding y Sanborns (1964) definen a la Comunicación Organizacional (C.O) como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Incluye también las siguientes comunicaciones

Comunicaciones Internas  
 Relaciones Humanas  
 Relaciones gerencia-sindicatos  
 Comunicaciones    ascendentes  
                           descendentes  
                           horizontales  
 Habilidades de comunicación  
                           hablar  
                           escuchar  
                           escribir  
 Programas de evaluación de las  
 comunicaciones

Katz y Kahn (1966) la define como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización. Definen a las organizaciones como sistemas abiertos y discuten propiedades como la importación de energía procedente del medio ambiente, la transformación de dicha energía en algún producto o servicio.

Zelko y Dance (1965) se interesan principalmente por las “habilidades” de comunicación que se dan en los negocios y en las profesiones (dar conferencias, escuchar, entrevistar, asesorar, vender, persuadir, etc.). Perciben a la C.O. como interdependiente entre las comunicaciones internas y las externas.

**Cuadro No. 2.2**



Lesikar (1972), comparte con Zelko y Dance la idea de las comunicaciones internas-externas, pero le añade una tercera dimensión, las comunicaciones personales (el intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización).

Thayer define a la C.O. como aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación de la organización.

Borman y otros (1969), limitan su estudio a la comunicación oral (como opuesta a la comunicación escrita) dentro del marco de un sistema de grupos interdependientes y superpuestos. Subrayan la importancia de las habilidades comunicativas de escuchar, reunirse en pequeños grupos y de hablar para persuadir.

Huseman y otros (1969), publicaron un libro en el que limitaban el campo de la C.O a la estructura organizacional, la motivación y habilidades comunicativas como escuchar, hablar, escribir, entrevistar y discutir.

Varios autores (por ejemplo, Lesikar, 1972, Schutte y Steinberg, 1969, y Vardaman, 1973), trascienden en sus estudios, los temas de los medios de comunicación escrita (reportes, cartas, memorándum, boletines, propuestas, etc.).

Más recientemente Greenbaum (1971, 1972) percibe el campo de la C.O. incluyendo el flujo de comunicaciones formales e informales dentro de la organización. Prefiere separar las comunicaciones internas y las externas, considera el papel de la comunicación como de coordinación (de los objetivos personales y de la organización así como de las actividades que generan problemas).

Witkin y Stephens (1972), definen al sistema de C.O. como aquella interdependencia e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación que sirven a los propósitos de la organización.

Haney (1973), sirviéndose de método semántico y general de comunicación, define a la C.O. como la coordinación (por medio de la comunicación) de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas.

A partir de los distintos puntos de vista de los teóricos, Gerald Goldber destaca varios hilos comunes hacia la definición de C.O.

1. La C.O. ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. La C.O. implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. La C.O. implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Geraldh Goldhaber establece que *“La C.O. es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”* (Geraldh Goldhaber, 1994, 23).

Carlos Fernández dice que el *“Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, tienen el fin de que ésta última (la organización) cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades, áreas de oportunidad y materia de comunicación”* (Carlos Fernández Collado, 1991, 31)

Existe la distinción entre la comunicación interna (que se da entre directivos, gerentes, empleados y obreros) y la externa (relaciones públicas, publicidad y publicidad institucional), las cuales son interdependientes dentro del sistema, por ello la C.O. propone que la investigación en las organizaciones no sean divididas o aisladas, es decir que sean parte integral de la estrategia común de la organización, ya que las dos son partes importantes para el ritmo de la organización.

Con la C.O. se pretende que no exista ningún autor que la represente sino que tengan el objetivo de formar profesionales que resuelvan las necesidades de comunicación de la organización que lo demanda, ofreciendo una completa y enriquecedora función profesional. Tendencia integradora tanto para el terreno académico como en la práctica laboral, uniendo la disciplina y la técnica.

## **2.2.1. ELEMENTOS IMPORTANTES PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Para poder hacer uso de las teorías de C.O. es necesario conocer sus dimensiones. Partiendo del hecho de que esta disciplina es para Fernández Collado el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, entre ésta y su medio; así como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y mejorar su funcionamiento. Dedicaremos este apartado a presentar conceptos claves de algunos de los niveles comunicativos.

Gerald Goldhaber plantea cuatro conceptos claves para poder tener una visión general al definir los siguientes conceptos: mensajes, red, interdependencia y relaciones.

### **2.2.1.1 MENSAJES**

Los mensajes se derivan de la información, que es percibida por los receptores que le dan significado.

La C.O. estudia los mensajes, la forma en que son transmitidos, quienes lo transmiten, su medio de difusión y su propósito, por lo que las siguientes divisiones son base de su estudio.

#### ***MODALIDAD DEL LENGUAJE***

##### **MENSAJES VERBALES (LINGÜÍSTICOS)**

cartas                      mensajes escritos  
conferencias      mensajes hablados  
conversaciones

##### **MENSAJES NO VERBALES (NO LINGÜÍSTICOS)**

**LENGUAJE CORPORAL**  
movimientos de ojos  
gestos

**CARACTERÍSTICAS FÍSICAS**  
altura  
peso  
cabello

**CONDUCTA DE CONTACTOS**  
apretón de mano  
caricias  
golpes

## INDICIOS VOCALES

tono de voz  
volumen  
ritmo

## ESPACIO PERSONAL

arreglos espaciales  
territorialidad

## OBJETOS

gafas  
peluca  
vestuario

## MEDIO AMBIENTE

tamaño de habitación  
muebles  
música

## SUPUESTOS RECEPTORES

Incluye los mensajes de uso interno y externo.

### INTERNOS

memorándums, boletines,  
reuniones.  
(es decir del consumo de los  
integrantes de la organización.)

### EXTERNOS

campañas de publicidad  
relaciones públicas  
ventas  
tareas cívicas, etc.

## MÉTODOS DE DIFUSIÓN

Incluye el envío y difusión de mensajes.

### SOFTWARE

capacidad y habilidad individual  
(pensar, escribir, escuchar y hablar);  
oral (cara a cara, conversaciones,  
reuniones, entrevistas, discusiones);

escritos (memorándums, cartas, boletines, informes, manuales, etc.).

**HARDWARE** fuerza eléctrica o mecánica (teléfono, teletipo, microfilm, radio, walky-talky, video-tape, computadora).

## **EL PROPÓSITO DEL FLUJO**

Motivo por el cual se envía y se percibe un mensaje y la función que cumple. Este flujo de mensajes puede ser de:

Tarea  
Mantenimiento ó  
Humanos

**MENSAJES DE TAREA:** Relacionados con aquellos productos, servicios, o actividades que tienen una importancia específica para la organización.  
Son mensajes para mejorar las ventas, los mercados, la calidad de los servicios y de los productos.

**MENSAJES DE MANTEMIENTO:** Mensajes con políticas o regulaciones, ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma.

**MENSAJES HUMANOS:** Dirigidos a las personas de la organización, afectan sus actividades, moral, satisfacciones y realizaciones.

THAYER.- plantea el siguiente **flujo de mensajes** de acuerdo a

tarea	<i>informar y persuadir</i>
mantenimiento	<i>regulatorias</i>
humanos	<i>integración</i>

## 2.2.1.2 REDES

Es el camino que sigue el flujo de mensajes entre las personas, la cual puede existir tan sólo con dos personas, unas pocas, o toda una organización. *“son muchos los factores que influyen en la naturaleza y la extensión en la red, por ejemplo, el rol de las relaciones, la dirección del flujo de los mensajes, la naturaleza del flujo, así como de su contenido”.* (Gerald Goldhaber, 1984, 27).

**LA DIRECCIÓN DE LA RED** es dividida en comunicaciones  
ascendentes  
descendentes y  
horizontales  
estas dependen de la persona o  
personas a quién se encuentra  
dirigido el mensaje. (ver cuadro 2.1)

**LAS COMUNICACIONES DESCENDENTES** son aquellos mensajes que fluyen de los superiores a los subordinados, implican mensajes de tarea y mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes y preguntas.

**LAS COMUNICACIONES ASCENDENTES** fluyen de los subordinados a los superiores, sirven para formular preguntas, recibir feedback, o hacer sugerencias. Tiene el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, influyen en los mensajes humanos o de integración.

**LAS COMUNICACIONES HORIZONTALES** es el intercambio lateral entre individuos que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, estos sirven para coordinar, solucionar conflictos o crear rumores.

**EL PROCESO SERIADO** es el camino que sigue la comunicación dentro de la organización. Esta se da de la persona A a la persona B, de la persona B a la C, de la C a la D, etc.

Generalmente cuando viajan este tipo de mensajes, los integrantes de la organización, omiten detalles, añaden, exageran, o modifican de acuerdo a sus intereses, necesidades y sentimientos. *“Reedding (1967) llegó a la conclusión de que cuanto más alta es la posición que se ocupa en la jerarquía de la organización, las decisiones deberán basarse en una información cada vez menos detallada”.* (Gerald Goldhaber, 1984,30)

### **2.2.1.3 INTERDEPENDENCIA**

Este concepto se estableció anteriormente, el cuál se refirió a aquellas partes del sistema, llamados subsistemas, las que están interrelacionados entre sí, afectan y son afectadas mutuamente.

### **2.2.1.4 RELACIONES**

Son las relaciones existentes entre las personas dentro de la organización, tienen que ver con su conducta de comunicación, actitudes, habilidades y la moral de los empleados. Existen 3 niveles de comunicación dentro de la organización; individual, de grupo y organizacional.

Pace y Boren (1973) utilizan los siguientes términos

**INTERPERSONAL.-** comunicación cara a cara, según el número de personas implicadas.

**DIÁDICA.-** interacción de 2 individuos.

**SERIADA.-** de la persona A a la B, de la B a la C, de la C a la D, .....

**PEQUEÑOS GRUPOS.-** más de 3 personas y menos de 12.

**ASISTENCIA CON UNA AUDIENCIA.-** más de 13 personas.

## **2.2.2 VARIABLES DE COMUNICACIÓN**

Hasta el momento hemos abarcado la parte general del proceso histórico que ha permitido que la C.O. cuente con bases sólidas que sustente su teoría y las establecidas hasta este momento de la lectura, con ella usted podría tener conocimientos básicos para entender su funcionamiento.

También hemos planteado teorías e ideología de los principales investigadores en C.O y sus fundamentales componentes

Puede contar hasta aquí, con las bases más superficiales con que cuenta ésta teoría; el estudiante no puede con éstas poner en práctica la C.O., ya que al querer hacerlo, probablemente el estudiante podría divagar al pensar que al ampliar la comunicación ascendente, descendente, horizontal y vertical de la organización, al promover conferencias, un periódico mural, una revista mensual o contratar una linda representante de relaciones públicas, esté desarrollando C.O.

La C.O. no solamente es el promover, medir y ampliar las comunicaciones dentro de una organización, no es la cantidad de flujo de mensajes, sino el flujo de información necesaria para el mejor desarrollo de la organización; partiendo del hecho que no todas las organizaciones responden de la misma forma que otras, es necesario una evaluación, un estudio específico para poder saber cómo y de qué forma se debe dar la comunicación, por lo cuál requiere de un estudio e investigación del caso.

La C.O. no es la contabilización o ampliación de los niveles de comunicación; la C.O. requiere de flujo inteligente de información dentro de una organización. Para que sus teorías se puedan llevar a cabo de una forma adecuada requiere que la empresa cuente con un sistema inteligente de desarrollo no sólo del dueño, sino de sus dirigentes y de todo el núcleo total de colaboradores.

Las distinciones de que la comunicación es transaccional, personal y seriada nos presenta una parte del panorama que en la práctica no es tan sencillo como imaginamos, ya que no siempre los mensajes que transmitimos necesariamente son percibidos de la misma forma en que el emisor quiso interpretar, esto tiene que ver con la forma en que se den las circunstancias, la compatibilidad emocional, circunstancial, cultural y otros.

### **2.2.3. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN**

Para profundizar más en lo complejo que puede ser el proceso de comunicación y lo complicado de la interacción humana, es necesario tener en cuenta los planteamientos de Goldhaber.

#### ***LA COMUNICACIÓN ES TRANSACCIONAL***

Partiendo del hecho que la comunicación es un proceso, como tal dinámico, cambiante y continuo, diversos autores definen a la comunicación como un

# ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

proceso transaccional que indica que la comunicación es recíproca, en el que ambas partes (ego y alter) se afectan mutuamente al enviar y recibir mensajes.

Debemos tener presente que nunca dos acontecimientos de comunicación son idénticos, y que no se podrá vivir de nuevo un mismo acontecimiento de comunicación.

## LA COMUNICACIÓN ES PERSONAL

Cada uno de nosotros tenemos características que nos distinguen de los demás, estas no solamente son físicas sino también ambientales y psicológicas, mismas que nos hacen tener percepciones distintas de ver al mundo y responden a un hecho o mensaje.

Todos provenimos de distintas familias y culturas por lo que jamás dos personas serán iguales, aunque pertenezcan a la misma familia, debemos tenerlo presente cuando intentemos transmitir un mensaje a un núcleo de personas que tienen diferente ideología, que cada una de ellas tendrán distintas representaciones de nuestro mensaje, esto quizá nos lleve a tener más cuidado en el mensaje emitido.

## LA COMUNICACIÓN ES SERIADA

Este tipo de comunicación se da de la persona A a la persona B, de la persona B a la C, y así sucesivamente; éste es un proceso de reproducción seriada de mensajes, es como el juego de teléfono descompuesto que la primera persona cuenta un cuento o suceso, el cual es comentado de una persona a otra, el juego nos demuestra lo que sucede en realidad, tanto en la vida cotidiana o en algunas organizaciones cuando se difunde un mensaje o rumor, una vez que se conoce la última versión, se descubre una verdadera distorsión de la original

Varios investigadores han proporcionado pruebas que confirman lo dicho por Pace y Boren que los mensajes reproducidos en serie, como el agua de un gran río, cambian debido a pérdidas, ganancias, absorciones y combinaciones a lo largo del camino recorrido desde sus fuentes hasta el destino final.

Aun más al presentarlo en un campo tan complejo como las organizaciones donde el dirigente debe contar con una habilidad para poder transmitir las ideas del desarrollo interno, instrucciones precisas para alcanzar los objetivos de la organización, requiere de una capacidad que rebasa los niveles de sólo promover un periódico mensual en la entrada de la empresa, o crear una revista interna con mejores ilustraciones que la revista "Milenio".

Actualmente las organizaciones se encuentran en una era de competitividad mundial, las cuales requieren de una mayor especialización y perfección organizativa; tener mayor habilidad para desarrollarse en cualquier tipo de comunicación y no solamente en la comunicación verbal y no verbal, sino también en saber escuchar y saber establecer relación con los demás.

Escuchar, es la capacidad y habilidad individual, es una práctica que pocos saben hacer, *SABER ESCUCHAR*, de igual forma que algunas personas saben escuchar y otras no, las organizaciones funcionan de la misma manera, organizaciones cerradas a su medio, gerentes cerrados a sus ideas y forma de organizar.

No es una nueva forma de comunicación sino un medio de información muy verás, por medio de él, podemos descubrir un lenguaje significativo de símbolos que nos muestra la verdad, si un dirigente pudiera adquirir la sensibilidad que le ayude a decodificar los mensajes del lenguaje espacial, podrá descubrir el lenguaje que esconde las palabras, si algunos integrantes de su empresa no están conforme con una decisión tomada en el desarrollo de una actividad, el dirigente podrá saberlo al estudiar las actitudes, los gestos; descubrir también cuáles son las deficiencias ambientales que de alguna forma impide que haya un mejor desarrollo entre los miembros de la organización, y un sin fin de aspectos que se pueden conocer mediante la actividad de escuchar con los ojos.

Los problemas más difíciles de la organización, son cuando su dirigente se encuentra frente a un problema, le resulta difícil pensar en que la solución a ella es sencilla, y que de hecho esa respuesta se encuentra frente a él y no se quiere dar cuenta.

La C.O. pretende hacer de la organización, un núcleo de personas pensantes, la forma de observar los hechos, de ver a la organización y la forma de organización son parte fundamental de ésta teoría; quizá observar con otro tipo de anteojos, quizá un dirigente ha cometido tantos errores que afectan el ambiente laboral que su misma negatividad le impide ver los problemas tal y como suceden, siendo que sus empleados o colaboradores a diario se lo manifiestan a través de su negativa a trabajar al mayor nivel de productividad, a través de actitudes, desarrollo y gestos le está diciendo que lo que le molesta es su forma de ordenar, o por el miedo de preguntar, no pueden resolver las dudas de como realmente desean que él realice su trabajo. La información está ahí en

el lenguaje no verbal, pero como el director, dueño o dirigente piensa que es un problema enorme. no puede, no se permite descubrir esa información que se encuentra a su vista y desea ignorar.

La C.O nos ofrece unos anteojos, una nueva forma de ver las empresas, de tener esa sensibilidad de observar desde otro punto de vista el funcionamiento de cualquier organización, a partir de la forma de la organización humana, a partir de una mejor organización humana, mejorará considerablemente la productividad de una empresa, quizá no esté tan lejos de la realidad de que un empleado feliz es un empleado productivo.

Los dirigentes de las pequeñas, grandes y macro-empresas están tan preocupados por los números, que olvidan la base medular de quienes la ponen a funcionar (los empleados) y al tenerlos en segundo plano cae en un círculo que no permite superar y mejorar la forma de organización y productividad.

El siguiente apartado es el “Comportamiento Organizacional” nos hace referencia al estudio del comportamiento individual y de grupo; del primero para proporcionar los diferentes tipos de características, personalidad, percepción, valores, actitudes y motivación generales que pueden presentar las personas dentro de su desarrollo laboral; y del segundo, es decir del grupal respecto al liderazgo, conflicto, poder y política para poder tener herramientas para controlar las capacidades y desarrollo de los trabajadores.

Este apartado nos presenta estudios específicos de los diferentes tipos de personalidades y capacidades para evaluar los recursos humanos con que se cuenta, si ésta es acorde a las necesidades de puestos, habilidades y funciones o quizá para poder elegir o corregir estos elementos no solamente de niveles bajos, sino de liderazgo, jefes de departamento que dirijan los objetivos generales y particulares de la forma mas adecuada y sean cumplidos

Es un estudio psicológico de comportamiento ante funciones, actitudes y forma de responder a cada actividad de la organización el que nos ayuda a disminuir las dificultades al reducir las desviaciones y error moderando la relación y rendimiento de los seguidores.

De igual forma estos conocimientos los debe tener el consultor en C.O. debido a que no es suficiente con conocer el funcionamiento y desarrollo de la comunicación, debe tomar en cuenta las capacidades que tienen los receptores para entender los mensajes emitidos y de acuerdo a eso transmitirlos de forma

motivante para obtener un mejor resultado en el tiempo previsto; por supuesto teniendo en consideración la capacidad humana con que se cuenta para alcanzar el objetivo.

Quizá algunos dirigentes aprovechen estos estudios para manipular a su favor y explotar las actitudes y forma de responder a las motivaciones con ciertos mecanismos que ayuden a que los trabajadores se sientan a gusto en un clima organizacional favorable, sin embargo de lo que se trata es de optimizar los recursos humanos en favor de todos y cada uno de sus integrantes y de la productividad de la empresa, ya que si se da la primera es un proceso recíproco, el dueño se siente bien debido a las ganancias adquiridas y repercutirá en el bienestar de sus integrantes al obtener mayores salarios y un trabajo quizá seguro por ser una empresa productiva.

Primeramente se abarcarán los Fundamentos del Comportamiento individual y de grupo y posteriormente la Cultura Organizacional y el Cima que son el resultado de la suma de las políticas, del comportamiento de comunicación, valores, creencias, reacciones y actitudes aceptados por todos los que integran la organización.

### **2.3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

El comportamiento organizacional es *“una disciplina que investiga el influjo que los individuos ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia en ellas”*. (Stephen Robbins, 1987, 6).

Sus estudios se refieren al campo sistemático, es decir el examinar las relaciones, tratar de atribuir las causas y efectos, basando las conclusiones en datos científicos, los que se recaban en condiciones controladas y se miden e interpretan con rigor. El objetivo es abandonar los conceptos intuitivos sobre la conducta en favor de este análisis, y así mejorar la eficacia al explicar y predecir con acierto.

Estudia el comportamiento de las personas, la manera en que afecta a la organización y funcionamiento. Le interesa los ambientes relacionados con el

empleo, se centra en el comportamiento en cuanto este se relaciona con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación del personal, la productividad, el rendimiento humano y la administración.

Para facilitar su estudio, utiliza los modelos, los cuales tienen tres componentes universales,

- 1) *objetivo* (determinación de lo que queremos que haga),
- 2) *variable* (características generales que pueden medirse y que cambian en amplitud, intensidad o ambas) y
- 3) *relaciones* (posible nexo de causa y efecto).

Su estudio va de lo general a lo particular, y de lo particular a lo general; le importan tanto las variables que suceden a nivel individual, de grupo y de sistema organizacional o global.

Presenta tres vertientes: ***LAS VARIABLES DEPENDIENTES, LAS INDEPENDIENTES Y LAS MODERADAS.*** Dentro de las ***VARIABLES DEPENDIENTES*** se encuentran los comportamientos que presenta una organización en un tiempo determinado como:

la productividad  
el ausentismo  
la rotación del personal y  
la satisfacción en el trabajo;

La ***VARIABLE INDEPENDIENTE*** es la causa o causas que genera que se den las variables dependientes, en ella se encuentran las variables estudiadas por los investigadores que son:

inteligencia	patrones del reforzamiento
personalidad	estilo de liderazgo
actitudes	asignación de premios
experiencia	método de selección
motivación	diseño de la organización

la tercera, y última, la *VARIABLE MODERADORA* es la que disminuye el efecto que la variable independiente tiene en la dependiente. Robbins presenta la siguiente ejemplificación:

Si X (variable independiente)

Entonces Y (variable dependiente)

Ocurrirá pero sólo en condiciones Z (variable moderadora)

Es decir pueden existir diferentes condiciones individuales, o de grupo que pueden afectar la productividad o relaciones de los integrantes de una organización.

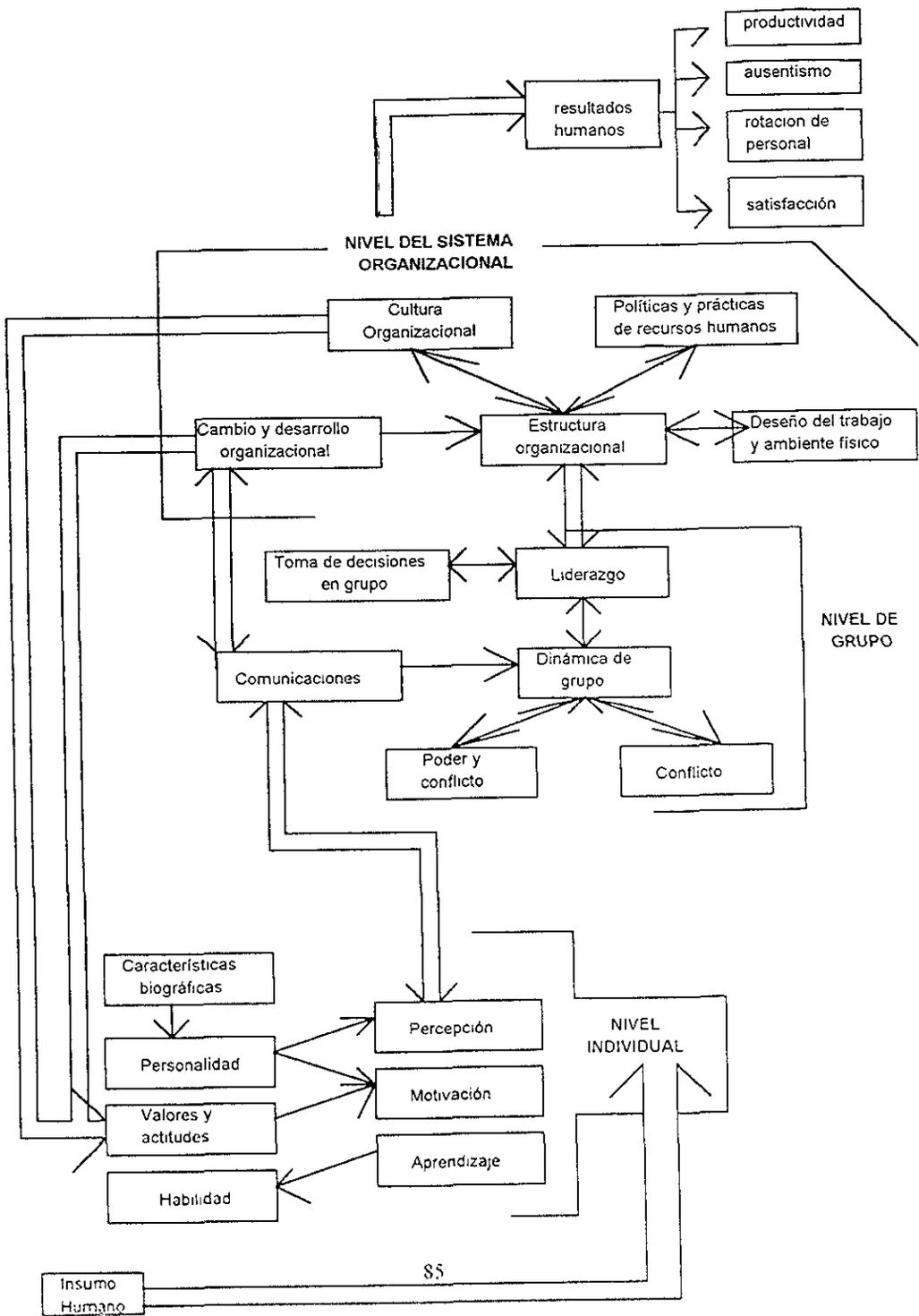
El interés del comportamiento organizacional es la productividad, por ello estudia los factores que influyen en la eficacia y la eficiencia, estos dos factores son importantes a nivel de los individuos, de grupo y de la organización global.

La eficiencia es la mejor manera de utilizar los recursos para lograr alcanzar las metas con el mínimo de consecuencias y grado mayor de aprovechamiento de los recursos de la organización, (cuando la producción y oferta de servicio se realiza a un costo bajo.)

La eficacia es cuando se atiende bien a las necesidades de la clientela, es la obtención de los fines. El hecho de que una organización pueda ser efectiva en la obtención de los objetivos de la empresa con la atribución de todas sus partes hacia este fin, no implica que lo hace en forma eficiente, los conceptos de efectividad y eficiencia deben ser considerados de manera conjunta. Más aún, ambos principios implican la existencia de objetivos o metas empresariales bien formulados y comprendidos, ya que de ambos depende la productividad.

El cuadro 2.3 de la siguiente página, nos muestra cada una de las partes del estudio del comportamiento organizacional, del cual podemos retomar la organización como un sistema, en el que las subpartes se encuentran interrelacionadas entre sí, y el cambio de una de ellas afectará a todo su conjunto.

**Ver Cuadro No. 2.3 de la siguiente pág.**  
de STEPHEN ROBBINS, 1987, de la pág. 34.



## **2.3.1 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL**

*Dentro del nivel individual del cuadro anterior, Robbins establece las variables que se presentan entre los integrantes de cualquier organización. Su estudio permite una mejor planeación del sector humano para dirigir de una forma inteligente el perfil necesario de este sector a las necesidades de aptitudes, personalidad, percepción y aprendizaje que puede ofrecer un mejor desempeño laboral.*

### **2.3.1.1 CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS**

Tiene al alcance información acerca de estudios del mejor desempeño laboral, mostrando variables dentro de los rangos de edad, estado civil, número de dependientes y antigüedad.

Ejemplos de ellos son, la edad; las personas de mayor edad tienen menor índice de abandono de trabajo. Sexo: las mujeres están más dispuestas a acatar la autoridad que los varones. Estado civil: el empleado casado falta menos a su trabajo, conserva más tiempo su puesto y se muestra más satisfecho. El número de hijos guarda una correlación con el ausentismo.

### **2.3.1.2 PERSONALIDAD**

Es importante que el dirigente de una empresa tenga presente la personalidad necesaria que requiere de cada persona en determinada función, ya que cada persona tiene un crecimiento y desarrollo del sistema global psíquico, que le permitirá desarrollarse con mayor eficiencia en una área que en otra.

Este conocimiento ayudará en las decisiones de contratación, transferencia y promoción, ya que la personalidad crea parámetros de conducta, que proporcionan un marco de referencia para predecir su comportamiento.

La personalidad en una persona se considera integrando los factores hereditarios y ambientales, moderados por circunstancias situacionales como la **herencia** de genes; el **ambiente** que rodea la cultura, las normas de familia, amigos y grupo social; la **situación** acorde a las circunstancias, **los rasgos de la personalidad** se distinguen como lo es: el ser reservado o extrovertido, sumiso o dominante, serio o despreocupado, tímido, arriesgado, etc.

Dentro del rango de personalidad se encuentran los siguientes cuatro tipo de variantes:

	Gran ansiedad	Poca ansiedad
Extrovertido	Tenso, excitable inestable, afable, sociable y dependiente	Sereno, seguro de sí mismo, confiado adaptable, dependiente sociable y dependiente
Introverso	Tenso, excitable, inestable, frío y tímido	sereno, seguro de sí mismo, confiado, adaptable, tranquilo, frío tímido

De acuerdo a los principales atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional se encuentran aquellos atributos que ayudan a predecir el comportamiento.

## LOCUS DE CONTROL

### LOCUS DE CONTROL.

**INTERNOS.-** que creen controlar su destino. Tienden a presentar menores tasas de desempleo, tener mayor éxito en su trabajo, más motivados, más satisfechos que los externos. Hacen bien las tareas complejas, son más idóneas para puestos en que se requiere iniciativa e independencia de acción.

**EXTERNOS.-** que se consideran como un mero juguete del destino, pues piensan que lo que les sucede se debe a la suerte o a la casualidad, (su fuerza

está regida por fuerzas externas). Por lo contrario ellos se muestran menos satisfechos y no se comprometen con su trabajo ya que creen tener poco control sobre los resultados organizacionales. Dan buen rendimiento en trabajos estructurados y rutinarios y en aquellos donde el éxito dependa principalmente de acatar las instrucciones.

Dentro de estos dos tipos de locus de control, Stephen Robbins asigna 4 tipos de perfiles laborales que les permite a los dirigentes definir la personalidad, habilidad y características que le ayudarán a predecir ciertas conductas que permitan desarrollar con mayor efectividad una labor. Estos son los de orientación al logro, el autoritarismo, el maquiavelismo y la aceptación de riesgos.

**LA ORIENTACIÓN AL LOGRO:** También hemos dicho que las personas con locus de control interno tienen motivación de logro. Los que tienen un alto grado pueden describirse como personas que luchan sin cesar por hacer mejor las cosas. Quieren superar obstáculos, pero también sentir que el éxito (o fracaso) se debe a sus propias acciones. Significa que les gustan las tareas de dificultad intermedia. Si una tarea es muy fácil, pierde interés. No les produce una sensación de logro cuando realizan tareas que no ponen a prueba su capacidad. Evitan tareas que son tan difíciles que la probabilidad de éxito es poca. Aun cuando tengan éxito, es más probable que se lo deban a la suerte que a su capacidad. Buscan retos que tengan aproximadamente una probabilidad de 50-50 de éxito. Estas personas lograrán mejores resultados en ventas, en los deportes profesionales o en las funciones administrativas que en una línea de montaje o en las labores de oficina. Es decir, los que están impulsados por una gran necesidad de logro no siempre darán un rendimiento mejor que los que poseen esa característica en grado bajo o intermedio. Las tareas que aquellos emprenden deben ofrecer reto, retroalimentación y la responsabilidad que buscan, pues de lo contrario la personalidad de éstas no guardará una relación positiva con el desempeño en el trabajo.

**AUTORITARISMO.** El autoritarismo designa la suposición de que debe hacer diferencias de estatus y poder entre los miembros de una organización. La personalidad extremadamente autoritaria muestra rigidez intelectual, juzga a los demás, busca complacer a los de arriba, explota a los subordinados, es desconfiado y resistente al cambio. El hecho de poseer una personalidad muy autoritaria tendrá relación negativa con el desempeño en puestos que exigen

sensibilidad ante los sentimientos ajenos, tacto y la capacidad de adaptarse a situaciones complejas y cambiantes. En cambio, cuando se trata de trabajos sumamente estructurados y el éxito requiere someterse a reglas y normas sin discusión, el empleado muy autoritario dará excelentes resultados.

**MAQUIAVELISMO.** El que tiene esta característica en alto grado es pragmático, mantiene la distancia emocional y está convencido de que el fin justifica los medios. “Si da resultado, úsalo” es una máxima acorde a un punto de vista maquiavélico. Este manipula más, ganan más y son más difíciles de persuadir; logran convencer más a la gente que los que tienen un nivel menor. Sin embargo sus resultados son moderados por factores situacionales. Se ha descubierto que prosperan 1) cuando interactúan directamente en vez de hacerlo indirectamente; 2) cuando la situación tiene un mínimo de reglas y normas, con lo cual permite mucho la improvisación y; 3) cuando la preocupación emocional por los detalles sin relación con el éxito distrae a los que muestran poco maquiavelismo.

Son buenos o no de acuerdo al tipo de trabajo, en puestos que requieren de la capacidad de negociar o en que se otorgan importantes premios al éxito (como las ventas a comisión), esos individuos serán productivos. Pero la capacidad de predecir su rendimiento mermará de modo considerable, si el fin no puede justificar los medios, si hay normas absolutas de comportamiento o si los tres factores situacionales mencionados en el párrafo anterior no son evidentes.

**ACEPTACIÓN DE RIESGOS.** Las personas difieren en su deseo de asumir riesgos. Esta propensión a correr riesgo o a evitarlo se ha comprobado que influye en el tiempo que tardan los administradores o gerentes en tomar una decisión y en la cantidad de información que necesitan para tomarla. Por ello conviene reconocerlas e incluso examinar la convivencia de adecuar la propensión a asumir riesgos y las exigencias concretas del puesto. Esa propensión puede favorecer un desempeño más satisfactorio en el caso de un corredor de bolsa que trabaja en una firma que se dedica al corretaje. Este tipo de trabajo requiere tomar decisiones al instante. En cambio, ese rasgo de personalidad quizá representaría un gran obstáculo para los contadores que realizan actividades de auditoría, dicho trabajo lo desempeñará mejor el que tenga poca propensión a aceptar riesgos.

## ADECUACIÓN ENTRE PERSONALIDAD Y TRABAJOS

John Holland desarrolló una teoría de adecuación entre personalidad y trabajo. Esta presenta seis tipos de la personalidad y luego establece que la satisfacción y la propensión a dejar un trabajo depende del grado en que los individuos logran acoplar su personalidad a un ambiente ocupacional congruente con ella.

### *Tipo de personalidad*

### *Ocupación congruente*

**REALISTA:** incluye conducta agresiva, actividades físicas que requieren destreza, fuerza y coordinación.

Selvicultura, agricultura, arquitectura

**INTELLECTUAL:** incluye actividades que requieren reflexión, organización y comprensión más que sentimientos o emoción.

Biología, matemáticas, física

**SOCIAL:** incluye actividades más bien interpersonales que intelectuales o físicas.

Diplomacia, trabajo social, psicología clínica

**CONVENCIONAL:** incluye actividades regidas por normas y sublimación de las necesidades personales.

Contabilidad, finanzas, administración de empresas

**EMPRENDEDOR:** incluye actividades verbales que influyen en los demás, a fin de lograr poder y status.

Derecho, relaciones públicas, administración de empresas pequeñas

**ARTÍSTICO:** incluye la auto expresión, la creación artística o las actividades emocionales

Arte, música, literatura.

Otros factores importantes de la personalidad en una persona es su orientación de logro, el autoritarismo, el maquiavelismo y la aceptación al riesgo, es decir la toma de decisión y la cantidad de información que necesita para tomar una decisión.

### 2.3.1.3 PERCEPCIÓN

*“Toda explicación de la percepción comienza con la convicción de que la forma en que vemos el mundo externo no necesariamente corresponde a su verdadera realidad. Tendemos a verlo tal como queremos percibirlo”.* (Stephen Robbins, 1987, 63.) El hecho corresponde a que la comunicación como la educación, la personalidad y otros factores corresponden a que nunca una persona será igual a otra y que la forma de responder a una percepción es personal.

La percepción es un proceso virtual del cuál las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente, éste es importante porque la conducta del hombre se basa en su percepción de lo que es la realidad. El mundo tal como se percibe es el mundo importante desde el punto de vista conductual.

Los factores influyen a que los individuos que observan una misma cosa o hecho le dan un significado distinto, residen en el RECEPTOR, es decir las características propias de actitudes, motivos, intereses, experiencias anteriores y expectativas; el OBJETIVO se centra en el interés del observador; la SITUACIÓN que tiene que ver con el contexto y los elementos del ambiente circundante en la percepción.

En este apartado, quizá se centre el problema principal de las organizaciones, que no tenemos la sensibilidad, no la capacidad de percibir con claridad las percepciones de los demás, los dirigentes no pueden entender el comportamiento, los juicios y pensamientos del trabajador y viceversa.

### 2.3.1.4 APRENDIZAJE

*“El aprendizaje es cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento consecuencia de la experiencia”* (Stephen Robbins, 1987, 75.)

El aprendizaje supone cambio, las personas pueden aprender conductas negativas y positivas, puede ser relativamente permanente para la cual requiere alguna modalidad de la experiencia adquirida mediante la observación práctica y de experiencias indirectas, como la lectura.

Para moldear el comportamiento del empleado a través de la enseñanza de observación de conductas que sean de máximo provecho, Robbins propone los métodos para moldear el comportamiento, los programas de reforzamiento y de comportamiento.

Dentro de los métodos para moldear el comportamiento se encuentran el reforzamiento positivo, el reforzamiento negativo, ambos producen aprendizaje a través de un elogio o consigna del empleado; el castigo y la extinción, ambos debilitan el comportamiento y tienden a disminuir su frecuencia posterior a condición de eliminar la conducta indeseable.

En los programas de reforzamiento se encuentran el continuo y el intermitente, el primero refuerza la conducta deseada cada vez que se lleva a cabo, por ejemplo felicitar al empleado por un mejor desarrollo laboral; el segundo, el intermitente consiste en la aplicación de premios por un buen desarrollo laboral.

Los programas de reforzamiento y comportamiento originan una apropiada respuesta estable o de alta frecuencia, mediante una estrecha correlación entre desempeño y premio.

Los incentivos son una herramienta muy útil para encaminar las actitudes y para optimizar la conducta de los empleados, si son bien orientados y disimulados. No se trata de sacar ventaja de los empleados, sino para que se sientan a gusto de su espacio laboral, y por consecuencia recibir mayores ganancias.

### **2.3.1.5 VALORES**

Cada persona rige su forma de vida bajo sus valores, estos tienen relación directa con las relaciones sociales, culturales, familiares que se encuentran íntimamente relacionadas con el momento histórico al que pertenece.

Allport identifica seis tipos de valores: los teóricos, los económicos, los estéticos, los sociales, los políticos y los religiosos.

Nunca una persona será igual a otra, por lo tanto la clasificación del comportamiento humano resulta muy difícil, sin embargo, para contar con un nivel sistemático que nos permita tener un acercamiento que facilite la actividad de organización, se han llegado a una serie de clasificación muy general dentro de una diversidad muy compleja.

Una de ellas es la jerarquía de 7 niveles que describe los valores personales y estilos de vida:

**NIVEL 1. REACTIVO.** Estas personas no tienen conciencia de sí mismos ni de otros como seres humanos y reaccionan ante las necesidades fisiológicas básicas. Ese tipo de personas se encuentran rara vez en las empresas. Este nivel se aplica sobre todo a los recién nacidos.

**NIVEL 2. TRIBALÍSTICO.** Se caracterizan por una gran dependencia. Reciben un fuerte influjo de la tradición y el poder ejercido por las figuras de autoridad.

**NIVEL 3. EGOCENTRISMO.** Cree en el individualismo extremo. Son agresivas y egoístas. Les preocupa principalmente el poder.

**NIVEL 4. CONFORMISMO.** Tienen poca tolerancia ante la ambigüedad, les es difícil aceptar a aquellos cuyos valores difieren de los suyos y desean que otros acepten sus valores.

**NIVEL 5. MANIPULATIVO.** Se caracterizan por su esfuerzo por alcanzar las metas manipulando a las personas y las cosas. Son materialistas y buscan un estatus superior y reconocimiento.

**NIVEL 6. SOCIOCENTRICO.** Consideran más importante la aceptación y las buenas relaciones con la gente que progresar en la vida. Sienten repulsión ante el materialismo, la manipulación y la conformidad.

**NIVEL 7. EXISTENCIAL.** Muestran una gran tolerancia ante la ambigüedad y ante aquellos que tienen valores distintos a los suyos. Atacan los sistemas inflexibles, las políticas restrictivas, los símbolos del estatus y el empleo arbitrario de la autoridad.

Esta categorización de valores ayudan a entender el porqué la gente tiene diferentes actitudes y observa una conducta también distinta. Su importancia es que los valores repercuten en el comportamiento y en consecuencia, el conocimiento del tipo de valores nos sirve para poder explicar y predecir de una manera general la conducta de los individuos.

Es necesario tener bien presente que estos valores van cambiando de acuerdo a la ideología de las generaciones, y de igual forma tiene que ver con la edad del núcleo de personas que la conforman.

El conocimiento de estos valores nos ayuda para dar cause a ciertas necesidades, saber como manejarlas, para eliminar en lo posible ciertas controversias y saber como vincular la información para que sea transmitida acorde a las características de los recursos humanos que conforman la empresa.

### 2.3.1.6 ACTITUDES

*“Las actitudes son proposiciones evaluativas, favorables o negativas, respecto a personas, objetos o acontecimientos. Reflejan nuestra opinión sobre algo”. (Stephen Robbins. 1987, 99.)* Las actitudes se encuentran asociadas con los valores, ya que a través de ellas las podemos exteriorizar.

Partiendo del hecho fundamental de que la organización está conformada por personas, es de suponerse que su significación va más allá de una simple definición y significación, ya que en él se encuentran vinculados una serie de aspectos que influyen en su desarrollo como son el ambiente, el clima, las relaciones, la labor, las actitudes, valores, desarrollo en general e individual de los integrantes, entre miles de aspectos que rodean y que son consecuentes en el desarrollo de la misma.

Todos y cada una de las manifestaciones humanas, así como las actitudes afectan su desarrollo, es elemental que los representantes, directivos y dueños de la organización tengan en cuenta los actitudes humanas que pueden repercutir. Dentro de las actitudes primarias laborales se encuentran la satisfacción en el trabajo, la expresión, participación y el compromiso organizacional, dentro de ellas puede haber una respuesta positiva o negativa, las cuales pueden predecir la productividad, ausentismo y rotación del personal.

## 2.3.1.7 MOTIVACIÓN

La motivación se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, sus tres elementos básicos son: esfuerzo, metas organizacionales y necesidades.

La motivación consiste en la satisfacción de necesidades. Para valorar la motivación es necesario tener en cuenta la calidad del esfuerzo y también su intensidad.

Dentro de las teorías clásicas sobre la motivación, por su importancia en contenido se destaca la de Maslow, jerarquía de las cinco necesidades, que es la siguiente:

1.- **NECESIDADES FISIOLÓGICAS.** Comprenden hambre, sed, vivienda, sexo y otras necesidades corporales

2.- **NECESIDADES DE SEGURIDAD.** Incluyen seguridad y protección contra daño físico y emocional.

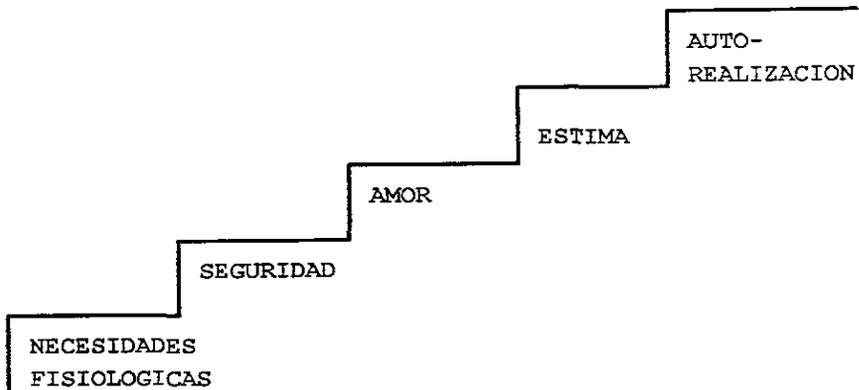
3.- **AMOR.** Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

4.- **ESTIMA.** Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.

5.- **AUTOREALIZACIÓN.** Está representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser; comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

Maslow define a las dos primeras de orden inferior, las que se satisfacen por cuestiones externas al individuo, por ejemplo por cosas como sueldos, contratos del sindicato y antigüedad; las siguientes tres las considera de orden superior, satisfechas en el interior del sujeto.

Cuadro No. 2.4



(Stephen Robbins, 1987, 125)

Clayton Alderfer teórico contemporáneo retomó la jerarquía expuesta por Maslow para crear la Teoría **ERG**, es decir el grupo de necesidades primordiales de **Existencia, Relación y Crecimiento** (en inglés **Growth**).

Con relación a Maslow, Alderfer agrupó su teoría de la siguiente manera.

Las necesidades fisiológicas y de seguridad, las clasificó dentro de las de Existencia.

Las necesidades de amor y el componente externo de la estima, las clasificó en la de Relación, es decir dentro del deseo de mantener importantes relaciones interpersonales.

Las necesidades de estima y las características incluidas en la autorrealización las asigna al crecimiento, es decir al deseo intrínseco de alcanzar el desarrollo personal.

Además de la diferencia de que la teoría de Maslow consta de cinco necesidades y la de ERG de tres, la primera considera que las necesidades se deben dar de acuerdo al momento en que la necesidad anterior se haya cumplido y así pasar a la siguiente y la de ERG cree posible que al mismo tiempo se esté cumpliendo más de una necesidad o esten operando dos o tres necesidades al mismo tiempo.

Sin embargo la semejanza entre la teoría ERG y la de Maslow coinciden en que la satisfacción de las necesidades de orden inferior provocan el deseo de atender a las de orden superior; pero es posible que varias necesidades esten actuando como motivadores al mismo tiempo, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de orden superior puede causar la regresión a una de orden inferior.

Entre las teorías antiguas más importantes además de la de Maslow se encuentran las de X y Y, así como la teoría de Higiene-Motivación.

A partir de la manera en que los gerentes tratan con su subordinados Douglas Mc. Gregor, estableció la teoría X y la teoría Y; la primera es un punto de vista negativa de percibir a los trabajadores y el segundo positivo.

Según la teoría X, las cuatro suposiciones que hacen los gerentes son:

- 1.- Los empleados sienten una aversión intrínseca por el trabajo, y en lo posible, tratarán de evitarlo.
- 2.- Puesto que les molesta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con sanciones para que alcancen sus metas.
- 3.- Los empleados rehuyen las responsabilidades y buscan dirección formal en lo posible.
- 4.- La mayor parte de ellos anteponen la seguridad a todos los demás factores asociados al trabajo y mostrarán poca ambición.

En contraste con esas opiniones negativas respecto a la naturaleza humana, la teoría Y se fundamenta en que:

- 1.- Los empleados pueden considerar el trabajo como una actividad tan natural como el descanso o el juego.
- 2.- El individuo normal aprende a aceptar la responsabilidad incluso a buscarla.
- 3.- La creatividad, o sea la capacidad de tomar decisiones innovadoras, está generalizada en la población, sin ser necesariamente exclusiva de los niveles gerenciales.

Fue el mismo Douglas Mc. Gregor quién sostuvo la opinión de que las suposiciones de la Teoría Y son más válidas que las de X, ya que esa visión de sus dirigentes permitía que los trabajadores impulsaran y se sintieran más motivados en el campo laboral, por lo que este teórico propuso ideas como la incorporación de los integrantes de la organización en la toma de decisiones, en los trabajos interesantes, de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo.

La teoría de Frederick Herzberg de HIGIENE-MOTIVACIÓN, se refiere a la forma como se sienten los trabajadores en su organización, propone que sus hallazgos indican la existencia de un continuo dual: el opuesto de "satisfacción" es "no satisfacción" y el opuesto de "insatisfacción" es "no insatisfacción". Esta teoría es base de encuestas e integrantes de diferentes organizaciones sobre lo que esperan de su fuente laboral, los resultados al respecto se muestran en el cuadro de la siguiente pagina. (Ver cuadro No. 2.5)

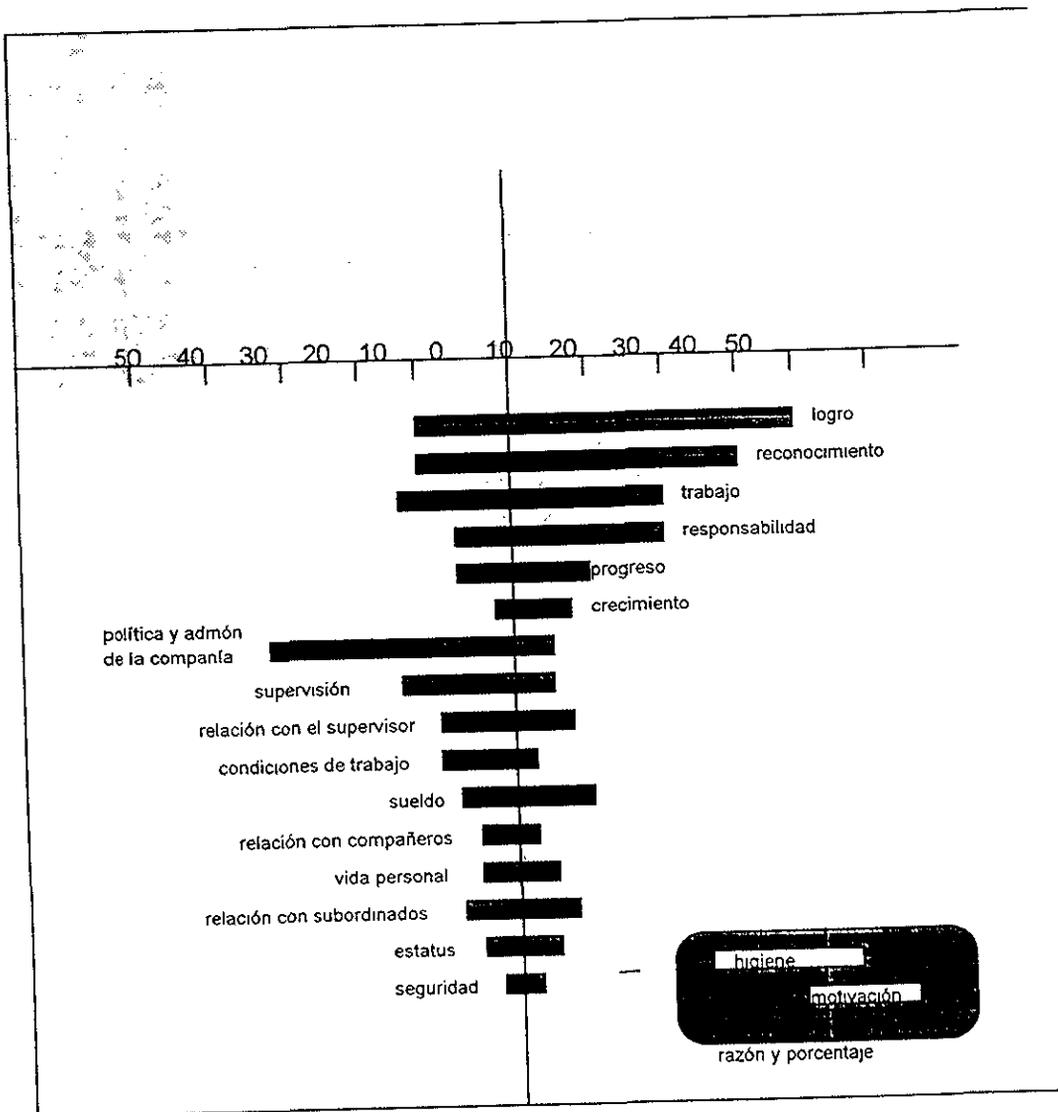
El estudio tiene el objetivo de conocer los factores que ayudan a lograr la *satisfacción intrínseca* de los trabajadores, Herzberg considera factores de higiene las características como políticas y administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y sueldo. A través de sus resultados sugiere que los gerentes eliminen aquellos factores que puedan causar insatisfacción.

(VER CUADRO DE LA SIG. PÁG.)

Los siguientes planteamientos corresponden a teorías contemporáneas cuyos estudios han ayudado en la aplicación de mecanismos y creación de ambientes que ayudan a mejorar los niveles de motivación de los empleados.

**TEORÍA DE LAS TRES NECESIDADES.** Se refieren a las necesidades de logro (impulso por sobresalir) y de afiliación (deseo de establecer relaciones interpersonales amistosas y estrechas)

**TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNOSITIVA.** Es la evaluación del comportamiento del trabajador frente a un motivador extrínseco como un sueldo alto, promociones, buenas relaciones con los supervisores y agradables condiciones de trabajo como premio por efectuar bien una tarea que le gusta.



**Cuadro No. 2.5**  
 (Stehen Robbins, 1987, 128)

TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS. El establecimiento de metas constituye un importante factor motivador, si éstas son específicas mejorarán el desempeño y si son difíciles se requerirá de mayor desempeño.

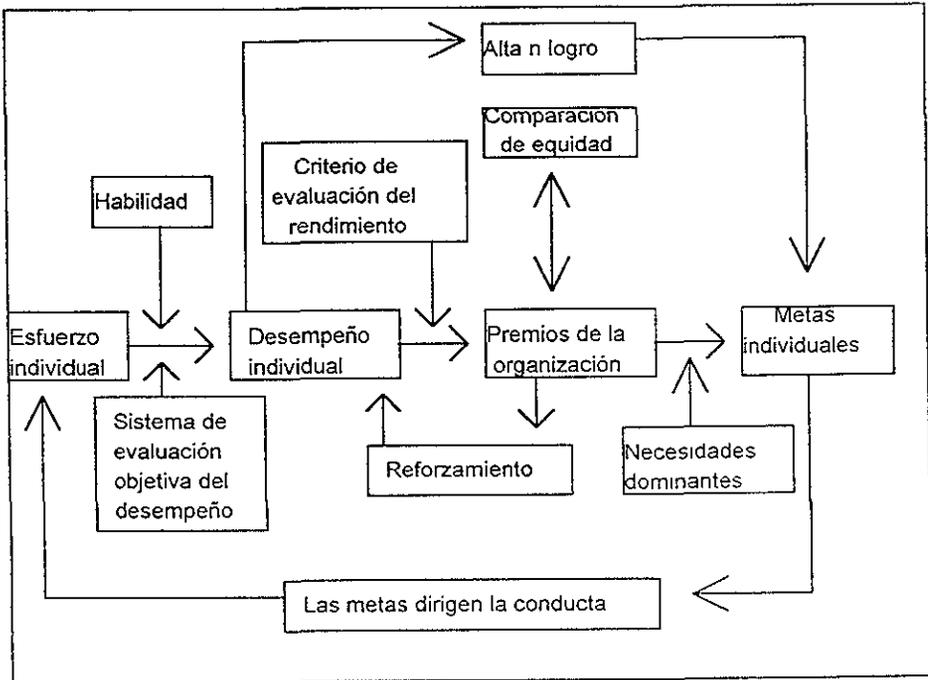
TEORÍA DEL RAZONAMIENTO. Esta teoría es contraria al establecimiento de metas, ya que la conducta del trabajo la ve atribuida a causa de factores ambientales y no cognitivas.

TEORÍA DE EQUIDAD. Se refiere al razonamiento que el empleado puede hacer respecto al esfuerzo que él hace y el resultado que de esta labor recibe, este razonamiento lo realiza al comparar el sueldo y desempeño de los demás, es decir con "otro": lo vincula con la razón actual de esfuerzo-resultado, el cual tiene mucho que ver con la remuneración que de su fuente laboral recibe y si es justa.

TEORÍA DE EXPECTATIVAS. Aquí la motivación se refiere al esfuerzo que realiza una persona para alcanzar sus metas, esto lo realiza a través de su rendimiento e impulsado por el premio que podría otorgarle la organización. Es ésta una de las teorías más aceptadas ya que presenta un abanico de posibilidades referentes a las condiciones que pueden ayudar al mediar los niveles de motivación: las variantes que sustentan sus investigaciones son atracción, nexos entre desempeño, premio y esfuerzo.

Para entender estas teorías de motivación, Stephen Robbins desarrolló un esquema donde integra las investigaciones de estos planteamientos:

**Cuadro No. 2.6**



(Stephen Robbins, 1987, 143)

Para alcanzar sus metas, el individuo lleva a cabo un esfuerzo por medio del comportamiento. La teoría de expectativas predice que un empleado realizará un gran esfuerzo si piensa que existe una fuerte relación entre esfuerzo y desempeño, entre desempeño y premios, entre premios y la obtención de las metas personales. A su vez, cada una de estas relaciones recibe el flujo de ciertos factores. Para que el esfuerzo culmine en un buen desempeño, es preciso que el individuo posea la suficiente habilidad como para dar un buen rendimiento, y el sistema de desempeño del individuo ha de ser considerado justo y objetivo. La relación entre desempeño y premio será estrecha si el sujeto advierte que se recompensa su desarrollo (y no la antigüedad, los favoritos o que se aplican otros criterios). Si la teoría de la evaluación cognoscitiva fuere totalmente válida en el trabajo real, predeciríamos que, al basar los premios en el desempeño, disminuye la motivación intrínseca del

individuo. El último nexo en la teoría de expectativas lo constituye la relación entre premios y metas. Y es aquí donde hace su aparición la teoría ERG. La motivación será alta en la medida en que los premios que recibe un individuo por su alto desempeño satisfagan las necesidades compatibles con sus metas individuales.

Por último se encuentran las teorías de necesidad de logro, refuerzo y equidad orientados al logro motivados por los premios. La teoría del reforzamiento y la razón del premio-esfuerzo.

Para mejorar el desempeño y la satisfacción mediante la motivación, el dirigente debe tener presente las diferencias individuales de cada uno de los integrantes de la organización, y a partir de ella premiar o incentivar de la mejor manera si es el caso, el buen desarrollo, llevar a cabo una evaluación, o elegir a un nuevo empleado, el dirigente debe elegir al candidato idóneo para el puesto; utilizar las metas y la retroalimentación; vincular los premios al desempeño y comprobar la equidad del sistema, es decir que los empleados reconozcan los premios como contribuciones a lo desarrollado.

## **2.3.2 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO DE GRUPO**

Ahora pasaremos al segundo nivel del Comportamiento Organizacional que Stephen Robbins establece al hacer referencia al grupo; retomaremos los planteamientos de liderazgo, poder, política y por último conflicto.

### **2.3.2.1 LIDERAZGO- LÍDER**

Se puede definir al líder como *“el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas”* (Richard M. Hodgetts, 1981, 197 y 198.)

Katz y Kahn establecen que sin seguidores no hay líder, por lo cual es necesario dos agentes, el que influye y el influyente, el cuál dicen, el líder tiene tres principales significados: el atributo de una posición, las características y la categoría de conducta.

Ante la necesidad de contar con mecanismos sistemáticos que le ayude a predecir la forma en que responderán los trabajadores ante cualquier circunstancia, el Comportamiento Organizacional recopiló resultados de algunos estudios sobre los rasgos propios del líder. Dos de ellos son los estudios del grupo Ohio State University y de la University of Michigan.

Y es precisamente una de las bases de las teorías conductuales, los del grupo **OHIO STATE UNIVERSITY** realizado a fines de la década de 1940, de más de mil dimensiones se redujo a dos categorías que explicaban la mayor parte de la conducta de liderazgo descrita por los subordinados de la iniciación de estructura y consideración.

La **INICIACIÓN DE ESTRUCTURA** denota la medida en que el líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los subordinados en la obtención de las metas. Incluye la conducta tendiente a organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas.

La **CONSIDERACIÓN** es el grado en que una persona suele tener relaciones laborales que se caracterizan por confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y aprecio por sus sentimientos.

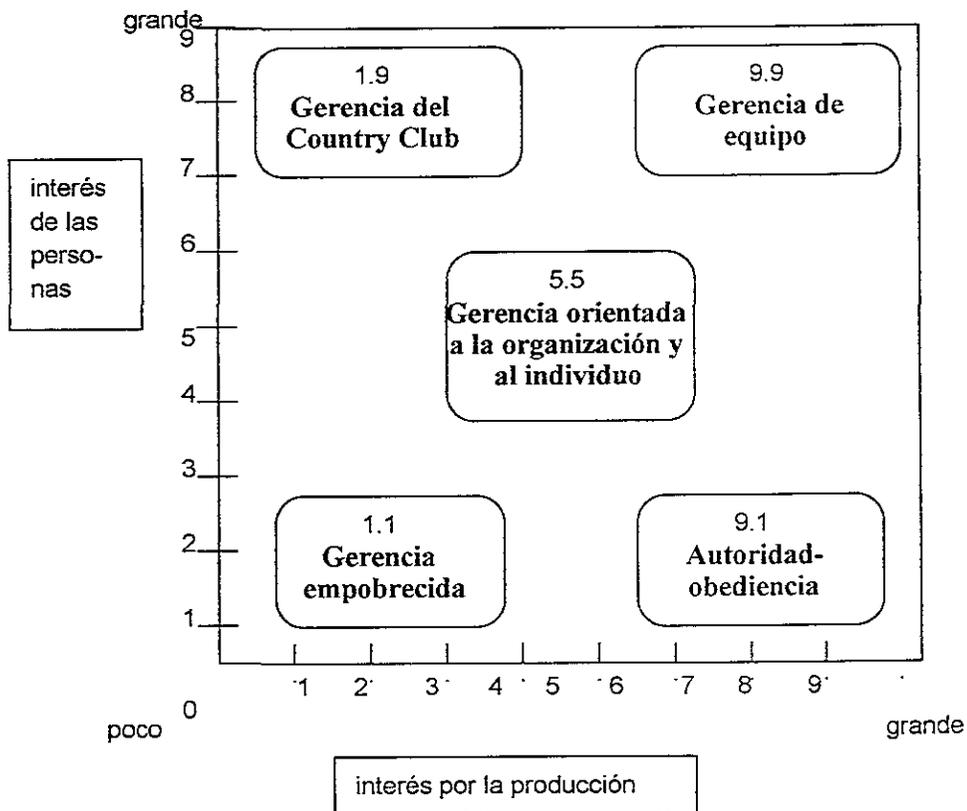
Las investigaciones concluyeron que quienes tenían una alta puntuación en ambas consideraciones tendían a presentar altas tasas de quejas, ausentismo, rotación de personal y a niveles menores de satisfacción en el trabajo para los empleados que realizaban tareas rutinarias. Otras variantes resultaron positivas otros no, sin embargo indican que los factores situacionales resultaban necesariamente integrados a la teoría.

Los estudios de la **UNIVERSITY OF MICHIGAN** perseguían objetivos similares referentes a las características conductuales de los líderes que parecían estar relacionadas con la eficacia del desempeño. Las dimensiones que este presentan son los liderazgos orientados al empleado y a la producción. La primera le da mayor importancia a las relaciones interpersonales y mostraban mayor interés por los subordinados; los segundos tendían a dar prioridad a los aspectos técnicos o de tarea de su trabajo y veían en los miembros un medio para alcanzar sus fines.

Por supuesto el líder orientado al empleado observaba menor productividad y satisfacción en el trabajo.

**CUADRICULA (GRID) GERENCIAL.** Partiendo de estos estudios, los de Ohio State University y de Michigan; Blake y Mouton, clasificaron la siguiente gráfica de nueve posiciones posibles a lo largo de cada eje que consta de ochenta y una posiciones diferentes en los cuales puede caer el estilo del líder y sus factores dominantes de pensamiento.

El resultado de estas investigaciones se muestran en el siguiente cuadro.



**Cuadro No. 2.7**

(Stephen Robbins, 1987, 249)

**LA GERENCIA DEL COUNTRY CLUB -1.9** Se presta mucha atención a las necesidades de las personas de satisfacer las relaciones: ello crea una atmósfera agradable y amistosa en la organización y un buen ritmo de trabajo.

**GERENCIA DE EQUIPO -9.9** Los logros del trabajo se obtienen de personas comprometidas: la interdependencia a través de una participación da origen a relaciones de confianza y respeto.

**GERENCIA ORIENTADA A LA ORGANIZACIÓN Y AL INDIVIDUO -5.5** El desempeño adecuado de la organización se logra equilibrando la necesidad de cumplir con el trabajo y la de mantener en un nivel el espíritu de equipo de los empleados.

**GERENCIA EMPOBRECIDA -1.1** La realización del mínimo esfuerzo por hacer el trabajo basta para sostener la organización.

**AUTORIDAD-OBEDIENCIA -9.1** La eficiencia en las operaciones se debe al hecho de organizar las condiciones de trabajo de modo que los elementos humanos tengan un grado mínimo de intervención.

El estilo 9.9 es el tipo de líder con alto nivel de rendimiento, el líder 9.1 es de tipo autoritario, el 1.9 es de tipo sociable, se podría pensar que el del tipo 9.9 es el más eficaz; sin embargo no existen suficientes evidencias que lo demuestren.

Algunas teorías de contingencia que cita Stephen Robbins son las del Modelo del continuo autocrático-democrático, el de Fiedler, el situacional de Hersey-Blanchard, de camino-meta, y el de líder-participación.

El modelo del continuo autocrático centra su interés en la respuesta que tienen los subordinados ante la orden que ejerce el líder o gerente, si esta es obedecida o no, el cual tiene que ver con la participación o estilo democrático del liderazgo, sin embargo, ni el extremo autocrático ni el democrático son los más indicados en cualquier situación.

**EL MODELO DE FIEDLER.** Está fundamentado en las características del líder orientado a la productividad y los orientados a las relaciones.

Este es el primer modelo general del liderazgo hecho a partir de la contingencia, precisó tres factores principales de los cuales depende la eficacia del líder.

*las relaciones entre líder y miembros.  
la estructura de la tarea y  
el poder de posición, con los cuales logran  
alcanzar la máxima eficacia del liderazgo.*

Los resultados orientados a más de mil doscientos grupos concluyó en que los líderes orientados a la productividad tienden a realizar mejores resultados en situaciones que les eran favorables en extremo y en las que no les eran muy favorables, en cambio los orientados a las relaciones interpersonales dan un rendimiento más alto en situaciones positivas.

Este estudio dio un importante avance ya que se podrá identificar mediante el líder idóneo para una situación determinada, aunque tiene algunas deficiencias debido a que las variables de contingencia son complejas y difíciles de evaluar; presenta la manera de mejorar su eficiencia, ya que al tener la información de los factores más importantes de poder cambiarlos para que se adapte a la situación.

**TEORÍA SITUACIONAL DE HORSEY-BLANCHARD,** su estudio se basa en los seguidores, quienes aceptan o rechazan al líder, de ellos les interesan *su madurez* (capacidad y deseos por asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento): *madures para el trabajo* (conocimientos y destreza) y *madures psicológica* (disposición para hacer algo).

Sus variables son ordenar, persuadir, participar y delegar, dentro de cuatro etapas de madures, estas son:

- M1** El individuo no puede ni quiere asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene seguridad en sí mismo,
- M2** El individuo no puede, ni quiere hacer las tareas necesarias del puesto. Se siente motivado, pero le faltan las habilidades apropiadas.
- M3** El individuo puede, pero no quiere hacer lo que desea el líder.
- M4** El individuo puede y quiere hacer lo que se le pide.

A pesar de que se requieren de otras investigaciones que sustenten estos modelos, las relaciones que se encontraron fueron que a medida que los seguidores alcanzan altos niveles de madurez, el líder no sólo sigue disminuyendo su control sobre las actividades sino que además hace lo mismo con las relaciones interpersonales. En la etapa M1, los seguidores requieren instrucciones claras y específicas. En la etapa M2, se necesita a la vez una conducta muy orientada a la productividad y a las relaciones. El segundo tipo de comportamiento compensa la falta de habilidad de los seguidores y el primer tipo trata de que se adhieran psicológicamente a los deseos del líder. La etapa M3 origina problemas motivacionales que se resuelven mejor por un estilo de apoyo, no directivo y participativo. Por último la etapa M4, el líder tiene poco que hacer, pues los seguidores quieren y pueden asumir la responsabilidad del trabajo.

**LA TEORÍA DEL CAMINO-META.** Este enfoque se basa en que la misión del líder conste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarles suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización.

El objetivo es disminuir las dificultades al reducir las desviaciones y errores moderando la relación y rendimiento de los seguidores.

Para que los líderes sean aceptados por los subordinados, estos deben representar una fuente inmediata de satisfacción o de una satisfacción futura, la cual tiene que ver con la motivación del seguidor respecto a la consideración del líder.

La iniciación de la estructura mostró que es más eficaz cuando los subordinados trabajan en tareas no estructuradas; en cambio, la consideración produce mayor satisfacción cuando se trata de trabajos estructurados y sin ambigüedades.

**EL MODELO DE LÍDER-PARTICIPACIÓN** de Victor Vroom y Phillip Yetton relacionan al liderazgo y la toma de decisiones, este presenta la decisión que incorpora 7 contingencias y 5 estilos de liderazgo.

En él afirma que los 5 comportamientos del líder son posibles en determinada situación.

Su estudio se fundamenta en un cuestionario de 7 preguntas en el que el líder debe contestar afirmativa (sí) o negativamente (no); esto referente a que si considera un requisito de calidad: si tiene o no suficiente información para tomar una decisión de alta calidad; si está estructurado el problema; si es la aceptación de la decisión de los subordinados indispensable para su realización; si el tuviera que tomar una decisión; si el tiene suficiente seguridad de que la aceptarán sus subordinados; si comparten los subordinados las metas organizacionales que se consiguen al resolver este problema; y si es probable o no que surja conflicto entre los subordinados al obtener la solución preferida.

El resultado: diferentes respuestas a cada tipo de líder, lo cual confirma que la investigación sobre el liderazgo debe dirigirse a la situación y no a la persona por lo cual resulta preferible hablar de situaciones autocráticas y participativas más que de líderes autocráticos y participativos.

La trascendencia de su estudio, se basa en la conclusión más acertada de contingencia que los líderes no son rígidos, sino que puede adaptarse su estilo a las situaciones.

Los modelos y teorías de liderazgo expuestas hasta el momento no presentan una visión total, ni exacta sobre el modelo que puedan acercarse hacia el mejor desempeño y la satisfacción de los subordinados, ya que carecen de una base sólida que sustenten sus modelos, por lo cual será necesario contar con una teoría que identifique a los líderes que se ajusten al modelo, y con ello *podríamos suponer que también podríamos encontrar empleados productivos y satisfechos.*

Stephen Robbins concluye en que no siempre los líderes tienen influencia en los resultados de los subordinados; que resulta excesivamente simplista pensar que los subordinados son guiados a la obtención de metas basándose sólo en la conducta de su líder y que sólo en algunas situaciones puede ayudar mucho a influir en la productividad del empleado, el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción, pero en otras no ayuda en forma apreciable.

### **2.2.2.2 PODER Y POLÍTICA**

**EL PODER** denota la capacidad que A tiene para influir en la conducta de B, de modo que B haga algo que de lo contrario no realizaría. Esta definición

implica 1)un potencial que no necesariamente se realiza, 2)una relación de dependencia y, 3)la suposición de que B tiene cierta libertad sobre su comportamiento.

El poder tiene semejanza con el liderazgo ya que los líderes se valen del poder como medio para alcanzar las metas del grupo, y mediante él, lograr alcanzar sus metas. Respecto a la relación con las metas, el poder no requiere de la compatibilidad, sino solamente de dependencia; en cambio el liderazgo requiere de congruencia entre las metas del líder y seguidores. Respecto a la influencia, el líder se centra en la influencia descendente en los subordinados, ignora los patrones de influencia lateral y ascendente; sin embargo para el poder es contrario.

Las bases del poder tienen que ver con su fuente, es decir los medios o sitios donde obtiene su poder y sus bases por medio de lo cual manipula el comportamiento de los subordinados.

Dentro de las bases del poder se encuentran : **EL PODER COERCITIVO** el cual tiene su fundamento en el medio, su control de castigo; **EL PODER PERSONAL** basado en su personalidad, en sus características; **EL PODER DE EXPERTO** es decir de su pericia e información especializada para manipular a los demás; y **EL PODER DE OPORTUNIDAD** es decir encontrarse en el sitio adecuado y momento oportuno.

El poder está relacionado también con la dependencia, es decir cuanto más grande sea la dependencia de B respecto a A, mayor poder tendrá A sobre B.

La dependencia se puede generar respecto a la importancia, a la escasez y la intituibilidad; la importancia se refiere a que si una persona no considera que su trabajo o labor es trascendente frente a los demás, este difícilmente generará un interés y por lo tanto no generará una dependencia. La escasez, es decir para que se genere dependencia es preciso que un recurso sea percibido como escaso, para luchar y lograr alcanzar algo, un logro. La intituibilidad es el grado de elasticidad que tiene una persona de depender del poder respecto a su capacidad de sustituir sus necesidades laborales (conseguir otro trabajo) respecto a sus capacidades y habilidades.

También respecto a la intituibilidad, cuando una persona cree tener oportunidad de encontrar otro trabajo al ser despedido, presentará una curva de poder elástica, en cambio una que no se considere con demasiadas oportunidades para lograr conseguir tan fácilmente un empleo presentará mayor dependencia

de poder, presentando una curva elástica frente a sus alternativas disponibles. Por lo tanto se considera que la capacidad de influencia en otros depende de cómo perciban sus opciones.

Las personas que tienen el poder utilizan algunas tácticas para lograr que las personas que están a su mando hagan lo que quiere, algunas son las siguientes:

**RAZONES.** Uso de hechos y datos para hacer una presentación lógica o racional de las ideas.

**AMABILIDAD.** Creación de buena voluntad, obrar con humildad y ser amistoso antes de hacer una petición.

**COALICIÓN.** Obtener el apoyo de otros en la organización para respaldar una petición.

**NEGOCIACIÓN.** Uso de la negociación mediante el intercambio de beneficios o favores.

**ASERTIVIDAD.** Uso de un método directo o impositivo como exigir el cumplimiento de las peticiones, repetición de recordatorios, ordenar a la persona que haga lo que se le pide y señalar las reglas que requieren obediencia.

**AUTORIDAD SUPERIOR.** Obtención del apoyo de niveles superiores en la organización para respaldar las peticiones.

**SANCIONES.** Uso de premios y castigos derivados de la organización como impedir o prometer un aumento de sueldo, amenazar con dar una baja evaluación del desempeño o negar una promoción.

El líder utilizará alguna de éstas tácticas dependiendo de sus objetivos, y de acuerdo también a quién se dirija, si a un superior o a un subordinado, de igual forma dependerá la adecuación respecto a la habilidad del líder y de la capacidad de resistencia.

Cuando una persona que está fuera del poder quiere ser parte de ésta, lo puede lograr al llevar a cabo coaliciones, es decir grupos de poder o alianzas que les permita alcanzar fines que serían imposibles lograrlos de forma individual.

Las coaliciones están formadas por un grupo de personas que apoyan los objetivos comunes, de estos habrá mayor coalición, donde exista una gran interdependencia de tareas y recursos, y cuanto más rutinario sea el trabajo en grupo.

**POLÍTICA.** Se dice que las personas hacen política, cuando éstas se unen en grupo para llevar a cabo el ejercicio de poder e influir en la toma de decisiones de la organización.

Se refiere a la conducta política de las empresas como las actividades que no se requieren como parte del papel formal de la organización, pero que influyen o tratan de influir en la distribución de ventajas y desventajas en el interior de ella.

Dentro del comportamiento político se pueden presentar dimensiones legítimas (como quejarse con el supervisor, omitir algunos canales de la jerarquía, entre otros), y/o ilegítimos (como sabotaje o protestas) es decir manifestaciones de que las ideas de los empleados no son compatibles con los intereses de sus dirigentes, y que ante ellos son indiferentes.

Los factores que favorecen el comportamiento político son los individuales y los organizacionales; los individuales son los que impulsan a nivel individual alcanzar el éxito para lograr beneficios a futuro, este se ve impulsado por su gran necesidad de poder, autonomía, seguridad y estatus, los factores organizacionales dependen de la cultura organizacional de acuerdo al grado de confianza que este tenga de sus empleados, si se tiene menor confianza, mayor será el nivel de comportamiento político y este tendrá a ser de tipo ilegítimo y a la inversa.

Una vez analizados los tipos de poder podemos concluir en los tres tipos de implicación entre desempeño y satisfacción

1) El poder basado en el conocimiento guarda una relación más estrecha y constante con el buen desempeño, tiene una relación estrecha y constante con la satisfacción y tiene mayor capacidad para lograr la obediencia pública y privada.

2) A la persona que tiene el poder por la posición le facilita conseguir la obediencia de los trabajadores debido a su puesto, pero tiene poca evidencia de favorecer a los niveles más altos en cuanto a rendimiento.

3) El poder coercitivo tiene relación negativa con la eficiencia de grupo y satisfacción individual, ya

que el uso del premio y el poder muestran una significativa relación inversa al desempeño. Las personas tienen una actitud negativa del premio y la coerción como motivo para cumplir con las peticiones de un superior, ya que la coerción no sólo origina resistencia sino que generalmente molesta a la gente.

### **2.3.2.3 CONFLICTO**

El conflicto es el elemento natural e inevitable de la existencia humana y de la organización, esta aparece cuando los intereses chocan.

Para que exista un conflicto, es necesario percibirlo, su existencia es una cuestión de percepción ya que en algunos casos aunque se cree percibidos no son reales, este se puede presentar a nivel personal, interpersonal, entre grupos e interorganizaciones.

Es una estrategia de comunicación común que se utiliza para ganar y desafiar al poder, el cual es una construcción social que se gana a través de la interacción. El conflicto permite a los miembros de la organización reconocer las estrategias de organización problemáticas y ajustar estas estrategias al mismo tiempo. Este proceso de ajuste mutuo se encuentra en el corazón de la cooperación interpersonal efectiva y permite que ocurra la coorientación y la organización.

Las teorías que lo han estudiado son la tradicional, la conductual y la interaccionista. La concepción tradicional supone que el conflicto es malo, por lo tanto es necesario evitarlo. La teoría conductual lo enfoca como un proceso natural en todos los grupos y organizaciones, son inevitables y es imposible eliminarlos y algunas veces hasta son benéficos en el desempeño de un grupo. Por último esta la teoría interaccionista, la cual aceptan, dicen: estimula a los líderes a mantener un nivel mínimo de conflicto.

## **EL PROCESO DE CONFLICTO**

El proceso del conflicto se compone de cuatro etapas: oposición potencial; cognición y personalidad; comportamiento; y por último resultados.

**ETAPA 1. OPOSICIÓN POTENCIAL.** Presencia de condiciones capaces de crear la oportunidad de un conflicto, dentro de esta primera se presentan tres categorías generales: la comunicación, la estructura y las variables de la personalidad,

**ETAPA 2. COGNICIÓN Y PERSONALIZACIÓN.** Si en la etapa uno se genera frustración, la posibilidad de oposición se concretiza en la segunda etapa.

**ETAPA 3. COMPORTAMIENTO.** Cuando una persona realiza acciones que frustran en los intereses de otros, este esfuerzo es consciente. Para identificar las orientaciones primarias al manejo del conflicto se encuentran dos dimensiones, cooperación, o sea el grado en que una persona procura satisfacer los intereses de la hora y asertividad, grado en que una trata de satisfacer sus intereses, se distinguen cinco orientaciones del control del conflicto: competencia (asertivo y no cooperativo), colaboración (asertivo y cooperativo), evitación (no asertivo y no cooperativo), adecuación (no asertivo y cooperativo) y compromiso (paso intermedio entre la asertividad y la cooperación).

**ETAPA 4. RESULTADO.** Los resultados del conflicto pueden ser funcionales aunados al conflicto que ha servido para mejorar el desempeño del grupo disfuncional cuando es posible que el desempeño sea obstaculizado.

## 2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

El estudio de la cultura organizacional se remota al siglo pasado, tiene sus raíces en la teoría de cultura, como un fenómeno social antropológico y sociológico. Sociológico ya que se desarrolla por medio de la interacción humana, y es un resultado de la experiencia social proveniente del cúmulo de su esfuerzo humano

Al hacer referencia a la cultura, tantas definiciones se han establecido como estudiosos se han referido a él, para tener una idea que nos ayude a entender su procedencia es necesario hacer cita de alguno de ellos. *"Para los antropólogos, la cultura significa la forma de vida de un pueblo, la suma de*

*sus modelos de comportamiento aprendidos, sus actitudes y cosas materiales”*  
(Edward T. Hall, 1959, 33.)

Para Stephen Robbins, la cultura organizacional es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados, es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento. Desde mi particular punto de vista difiero de este concepto, debido a que es ridículo pensar que la organización es la que establece lo que debe hacer y decir los empleados; no los controlan, no modelan las actividades y el comportamiento. Ya que la cultura de una organización es el producto de todos y cada uno de la cultura de los integrantes que la definen como tal, es decir son producto de ellos mismos

Fernández Collado fundamenta esta área en la última concepción de cultura, la cual dice es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros del sistema cultural, es decir el producto de su totalidad, la real cultura y no la que se crea más conveniente, tan sólo existe.

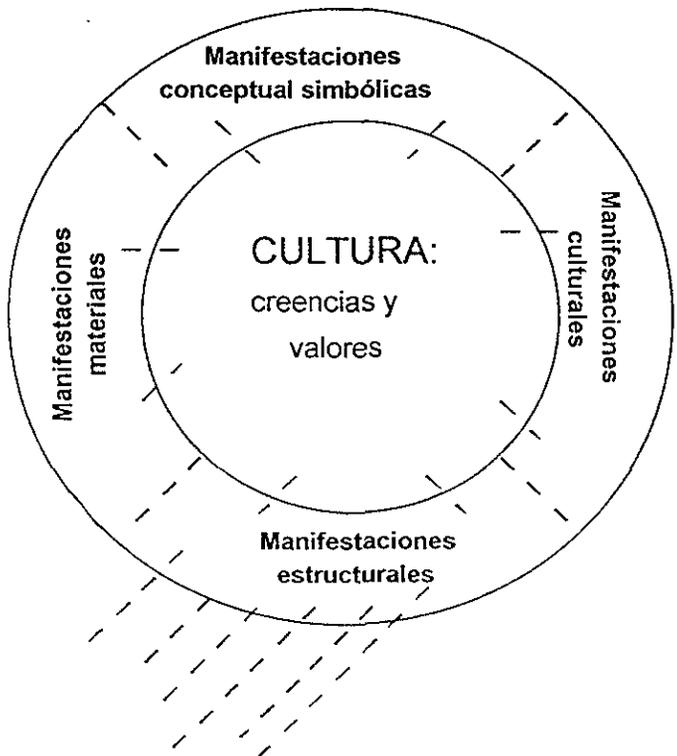
Para poder entender este concepto, es necesario hacer referencia a lo que significan las creencias y los valores. Las creencias son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva (lo que ellas aceptan como cierto) y los valores son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, por consiguiente, influyen en su comportamiento. (se mueven y manifiestan en el plano emocional, también se aceptan racionalmente).

Por lo tanto tenemos que el sistema cultural implica valores y creencias de las personas que forman parte de él, así como el conjunto de manifestaciones culturales, es decir expresiones o productos de un sistema cultural que refleja los valores y creencias básicas de sus miembros, las cuales alimentan y enriquecen a la cultura. (ver cuadro No. 2.8)

Las manifestaciones culturales se clasifican en conceptual-simbólicas, conductuales, estructurales y materiales, las que se encuentran interrelacionadas.

**LAS MANIFESTACIONES CONCEPTUAL-SIMBÓLICAS** son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente al hombre, al mundo, a lo suprasensible y a las relaciones que se generan entre ellos. La ideología, la filosofía, la ciencia, el arte, el mito y la religión se ubican en esta categoría.

**SISTEMA CULTURAL.**  
**Cuadro No. 2.8**



(Fernández Collado, Carlos, 1991, 111)

**LAS CONDUCTUALES** son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural.

**LAS ESTRUCTURALES** son aquellas que de una manera directa pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Incluyen el

marco normativo, las relaciones de producción, la estructura del poder, las formas de operación y la estructura social, entre otros elementos.

**LAS MATERIALES** comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural.

Su importancia es que la cultura se refleja en sus manifestaciones, ya que las manifestaciones alimentan y enriquecen la cultura.

La cultura ejerce una poderosa influencia en la organización, esta le confiere identidad. La cultura general de los integrantes de la organización se ve reflejada en la manera en que desarrollan su labor, esta determina lo que es importante para la organización (valores), de acuerdo a las ideas compartidas acerca de como las cosas funcionan o deberían funcionar (creencias).

La procedencia: el núcleo de personas que conforman la organización, ya que los procesos colectivos dan sentido a los fenómenos. Las culturas se desarrollan conforme lo hacen los marcos interpretativos que ellos utilizan para asignar significado a las actividades de organización. Los miembros de la organización interpretan los fenómenos de organización por medio de normas que dan sentido, las que son proporcionadas al comunicarse con sus compañeros que conforman la cultura común.

Pascale y Althos clasifican seis campos referentes a los valores organizacionales, estos son:

- La compañía como entidad
- Los mercados exteriores de la compañía
- Las operaciones internas de la compañía
- El personal de la compañía
- Las relaciones de la compañía con la sociedad y el Estado
- Las relaciones de la compañía con la cultura en la que opera.

Stephen Robbins establece que la cultura organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de una organización, es decir una cultura dominante, pero también establece que está conformada por subculturas. Las subculturas suelen definirse por el nombre de los departamentos o por su separación geográfica, al igual que la cultura dominante, están distinguidas por los valores centrales de la cultura dominante junto con otros que son típicos de sus miembros.

La cultura dominante es el valor general de las subculturas, la cual es de ayuda para orientar y modelar la conducta. Una organización puede presentar una cultura fuerte o débil (de acuerdo al grado de aceptación y comportamiento de los integrantes frente a los valores centrales, los cuales se verán reflejados en su nivel de influencia en su comportamiento).

Al igual que la cultura en la organización, la formalización tiene el objetivo de vincular las actividades hacia el fin común de la organización. Con gran formalización se logra predicibilidad, orden y coherencia, mientras que entre más fuerte sea la cultura menos deberá preocuparse la gerencia por el establecimiento de normas y reglas formales para predecir el comportamiento de sus integrantes.

Para englobar la función de la cultura, Stephen Robbins dice que cumple 4 direcciones específicas: 1.- Cumple la función de definir los límites, distinciones que la diferencia entre una organización y otra; 2.- transmite un sentido de identidad a sus miembros; 3.- facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas individuales. y; 4.- incrementa la estabilidad del sistema social.

## 2.4.1 CULTURA Y COMUNICACIÓN

La comunicación es la base de la cultura, a través de la comunicación los implicados manifiestan sus valores y creencias, mediante la interacción verbal y no verbal se organizan para llevar a cabo las actividades conjuntas.

Edward T. Hall (1959), define a la cultura como comunicación moderada ya que se crea por medio del desarrollo de la lógica colectiva mediante los canales formales e informales de comunicación (flujo de información de la cultura y socialización de la misma).

También tiene un estilo comunicativo, de acuerdo a Edward T. Hall, este puede ser de contexto alto o de contexto bajo. Los dos respecto al grado en que las personas se involucran con otros; **los de contexto alto**, la información es muy compartida y los mensajes simples con significación profunda circulan libremente; **Las de contexto bajo**, además de estar relativamente poco involucradas, se distinguen por ser muy individualizadas, fragmentadas y, en cierto sentido, alineadas

*“Cada organización tiene una manera particular no sólo de hacer las cosas, sino también de decir las, los lazos que unen a la cultura y a la comunicación son muy fuertes, ya que esta última es una de sus manifestaciones”.* (Fernández Collado, Carlos 1991, 116.)

La cultura de organización proporciona una estructura y predictibilidad a los fenómenos de organización al vincular a sus miembros en una realidad social común. La cultura les permite interpretar fenómenos en el marco de la historia y sus experiencias. La cultura facilita las actividades entrelazadas de organización al unir a sus integrantes hacia una referencia común. La cultura proporciona a la organización un depositario de inteligencia, fomentando el desempeño de actividades de organización y de igual forma la capacidad de lograr tener por un plazo mayor de tiempo posible el equilibrio ante los cambios culturales. Es un mecanismo distintivo entre la forma de percibir y actuar del núcleo de personas que se encuentran unidas.

## 2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima de la organización es el tono emocional interno basado en la forma en la que se sienten los miembros (en particular) con los demás y con la organización. Así como puede haber condiciones climatológicas placenteras, cálidas y soleadas, o una comunicación de organización de apoyo, abierta y amistosa puede existir una comunicación de organización defensiva, cerrada y poco amigable.

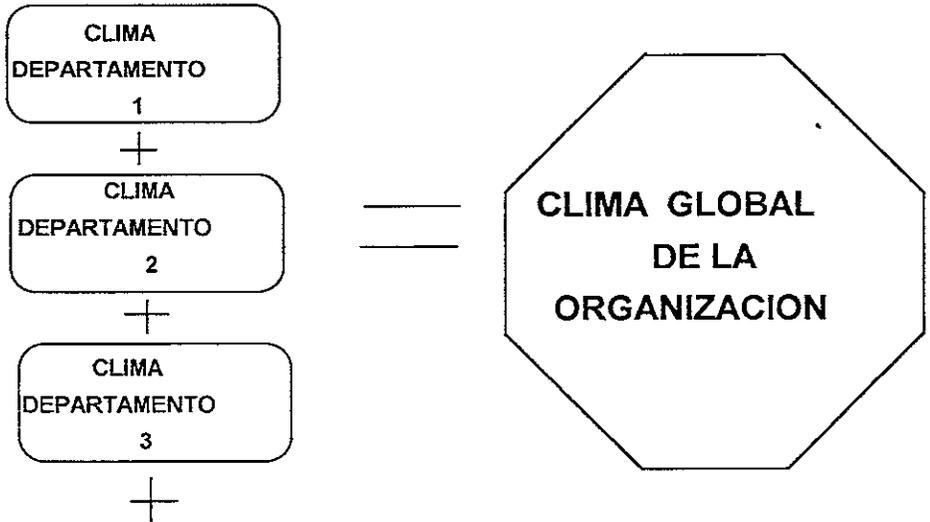
La comunicación influye, y es influida por el clima de organización. El clima se desarrolla a partir de comportamiento de las políticas de los administradores y por las manifestaciones comunicativas. La comunicación de liderazgo influye sobre el desarrollo de climas de organización específicos; estos comienzan en el momento en que se selecciona al personal que laborará en su empresa a partir su perfil, ya que esta se puede distinguir por ser un núcleo de personas amigables, reservadas o déspotas, clima que clasifica la ideología de sus dirigentes.

La gran mayoría de los integrantes de la organización se definen de acuerdo a la personalidad de sus dirigentes y a la ideología que tenga y quiera para su empresa, ya que si ésta tiende a ser una empresa preocupada por la atención personalizada de sus clientes que requieren de una persona que ofrezca el

mejor servicio, difícilmente contratará a una persona cohibida, déspota o tímida, y si es el caso de que una persona con estas características esté dispuesta a ofrecer el servicio que requiere esa atención cambiará y se adaptará, si no es así, ella no tardará en salir de la empresa, quizá debido a que sea despedida o no se adapte al ambiente o el ambiente no esté de acuerdo a sus necesidades, entonces decidirá ir a trabajar a otra empresa.

Brunet Luc establece tres acepciones hacia el clima organizacional, éstas referentes a las medidas de los siguientes tres atributos: 1) **variables del medio**: tamaño, estructura de la organización y administración de los recursos humanos exteriores al empleado; 2) **variables personales**: aptitudes, actitudes y motivaciones del empleado y, 3) **variables resultantes**: satisfacción y productividad influenciadas por las variables del medio y personales. Esta definición dice, reagrupa aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

De nuevo, en este tema se refleja que la organización es un sistema en que todas son partes se encuentran interrelacionadas, ya que para conocer el clima de una organización se deben analizar la medida múltiple de los atributos organizacionales e individuales. De igual forma de acuerdo al clima de cada departamento se obtiene el clima global de la organización (suma de microclimas percibidas por el individuo que influye en el clima general).(Ver cuadro No. 2.9).



**CLIMA GLOBAL DE UNA ORGANIZACIÓN**

**Cuadro No. 2.9**

(Brunet Luc, 1987, 25)

El clima en la organización es algo que se puede respirar, palpar y sentir. Es único como lo es el ser humano, y los distintos comportamientos de comunicación que ayudaron a crear su clima. Emanan de sus actitudes, condiciones de trabajo, de seguridad e higiene, actividades y reacciones que determinan de alguna forma el ambiente y el sentir del personal.

Gibb creó un modelo de clima de organización que describe cada extremo como “de apoyo” o “defensivo”.

**CLIMAS DE APOYO**

**CLIMAS DEFENSIVOS**

1. Descripción
2. Orientación del problema
3. Espontaneidad
4. Empatía
5. Igualdad
6. Carácter provisional

1. Evaluación
2. Control
3. Estrategia
4. Neutralidad
5. Superioridad
6. Certidumbre

Es difícil que una persona actúe en contra de la ideología de la organización, sin embargo la gran mayoría de las veces los dirigentes no conocen las causas del comportamiento, desconocen los mecanismos de evaluación, control y estrategias para mejorarlas, simple y sencillamente por que se encuentra dentro del ambiente que no pueden tomar medida de sus dimensiones (efecto parecido cuando una persona tiene un problema, desconoce la procedencia de sus conflictos y muy difícilmente encontrará una solución).

El clima de la organización se encuentra dentro de la cultura, es parte de ella. El clima se basa en las percepciones compartidas de los miembros acerca del tono emocional de la organización, reflejo de sus sentimientos, manifestados a través de su comunicación.

Los climas y las culturas de organización se afectan unos a otras. El primero es la interpretación de los miembros acerca de qué tan cómodo se siente, y el segundo refleja las percepciones del pasado, presente y futuro que influyen en el desarrollo del clima.

## **CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 2**

Podemos comprobar que la Comunicación Organizacional es el cúmulo de estudios que ayudan a facilitar el aprovechamiento de las capacidades humanas y tecnológicas de una organización a través de la comunicación

En el primer capítulo definimos a la Teoría de la Comunicación como el estudio de las capacidades que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información. Para que ésta se lleve a cabo es necesario por lo menos dos actores; las expresiones que son consecuencia de la transformación que Ego realiza sobre la sustancia expresiva para generar señales; los instrumentos utilizados para llevar a cabo ese intercambio y las representaciones que deben ser comunes entre los actores.

La Organización es un instrumento u organismo, concebido como entidad constituida por partes que se interrelacionan e interactúan entre sí para conseguir ciertas metas. Para lograr obtener su efectividad, diferentes investigadores han logrado establecer una serie de técnicas para organizar efectivamente; establecen elementos básicos de producción para entenderla; han creado estructuras para definir puestos de acuerdo a objetivos y funciones; definido componentes de las estructuras para conocer en qué poner mayor atención a su capacidad de espacio, su libertad para hacer y tomar decisiones; y clasificado diferentes tipos de estructuras para poder entender su constitución y facilidad para organizarse.

El campo de estudio del consultor en C.O es muy complejo, debe tener conocimientos en Administración, Psicología, Relaciones Públicas, Finanzas entre otras, todas y cada una de ellas vinculadas a la comunicación, es decir guiadas a la forma en que se dan a conocer las actividades que quieren de sus integrantes, la manera en que se organizan y se lleva a cabo la interacción.

En este segundo capítulo se aplican las funciones tanto de la comunicación como de la organización pero en un nivel más avanzado, son partes componentes para entender el comportamiento del todo sobre las bases constituidas por subsistemas complejos.

La Comunicación Organizacional la define Gerald Goldhaber como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

El consultor tanto interno como externo debe poseer gran capacidad de entendimiento sobre la organización de la empresa en estudio, detectar el tipo de estructura, su función, sus objetivos. Conocer no sólo los mensajes transmitidos para lograr alcanzar sus metas, sino saberlos interpretar más allá de los conceptos, de las palabras, estudiar la intención, el lenguaje, dentro de qué niveles jerárquicos, su dirección y difusión para obtener propósitos de tarea, mantenimiento o humanos.

El trabajo del consultor no se limita a un informe sobre la manera en que se da la comunicación, a lo que esta llamado es a ayudar a entenderla y conocerla, a descubrirla como tal en planos de C.O, es decir en base de estudios de C.O, Comportamiento, Cultura, Clima, Ideología, Identidad, etc. para poderla interpretar, bajo sus estudios y descubrimiento se ayuda para establecer

estrategias de motivación, actitudes, valores, dirección y políticas, aprovechando al máximo las capacidades humanas.

En sí, su función es organizar la comunicación de una empresa para que a partir de ella se logren alcanzar los objetivos en el menor tiempo posible y con el mayor acierto previsto. Se basa para ello de diferentes estudios realizados por profesionistas de diferentes áreas vinculadas a la organización, las adopta como propias y las aplica en niveles de comunicación.

Es necesario que el consultor tenga conocimientos teóricos sin embargo si no cuenta con la habilidad y sensibilidad para detectar los problemas fundamentales y reales de nada les servirá, ya que el cincuenta por ciento de su trabajo es de campo, de observación, ya que todas las empresas tienen identidad y funcionamiento distinto.

Para poder controlar la organización debemos tomar en cuenta su complejidad, por ello es necesario simplificarlo, conocer, analizar, estudiar y diagnosticar sus partes.

Su recurso fundamental es el humano, es el cerebro que lo hace funcionar, el que lo pone en movimiento, debemos analizar si éste corresponde a las necesidades de la organización, a las funciones y puestos requeridos para desarrollar sus actividades con acierto y de la manera adecuada y posteriormente analizar el comportamiento del grupo.

Es la parte de simplicidad para poder tener control sobre las partes y actuar de acuerdo a ellas, cada puesto y función requiere de características biográficas específicas que actúan de una manera adecuada a lo que ha sido llamada a hacer dentro de la organización, este aspecto debe ser analizado para identificar los aciertos o no, para poderlos mediar, corregir o eliminar si no son funcionales.

Algunos dirigentes han descuidado o ignorado los perfiles de puestos claves de la empresa por lo que han cometido errores que han perjudicado en mucho la economía de la empresa, por lo que es necesario estudiar este punto para resolver de fondo el principal factor que lo pone en marcha.

Al mismo tiempo este análisis nos ayuda a tener presente la capacidad intelectual con que cuenta cada departamento, división o sección para hacer llegar los mensajes conforme a sus habilidades, capacidades de percepción y nivel de estudio, así como dirigir el tipo de motivación e incentivos para lograr una mejor productividad, ambiente y desarrollo organizacional.

Se debe encontrar un lenguaje común en cada una de las áreas de desarrollo para comunicar las necesidades y objetivos de la empresa, tomando en cuenta también los objetivos particulares ya que en la manera en que se sientan a gusto le será más fácil satisfacer sus necesidades y objetivos particulares facilitando su desarrollo a los de la empresa.

El estudio del comportamiento individual nos ayuda a identificar deficiencias, adecuar, corregir o cambiar aquellos elementos que no estén funcionando, así como identificar las capacidades óptimas para mejorarlas y utilizarlas en puntos estratégicos de funciones y actividades para el logro de objetivos específicos.

El asesor presenta la posibilidad de ver a la organización con otros anteojos, presenta una serie de mecanismos para ayudar a la empresa a desarrollar su trabajo de manera efectiva, sin embargo es necesario que el dueño, dirigentes, directores y jefes de departamento lo entiendan ya que el asesor en C.O no es el responsable de que esto se lleve a cabo, todos y cada uno de los integrantes de la empresa tienen la responsabilidad de evaluar y mejorar día a día el desarrollo de su particular y su conjunto ya que hay que recordar que se encuentran interrelacionados y depende de su conjunto para que esto se logre.

Las características, valores, creencias del líder también debe ser acorde a las necesidades de a quienes va a representar, su dirección debe ayudar a encaminar sus actividades a optimizarlas para obtener sus objetivos tanto particulares, de división, departamentales y en conjunto de la organización, debe influir en la productividad del empleado a disminuir el ausentismo, la rotación del personal y aumentar la satisfacción para mejorar la productividad.

El trabajo para que una empresa lleve a cabo estrategias de C.O es un proceso que debe comenzar por sus dueños y directores generales, estos deben estar convencidos de las ventajas que pueden obtener de esta, deben estar comprometidos para no sólo hacerlo, sino supervisararlo, evaluarlo y mejorarlo hasta el momento de darse automáticamente dentro de la empresa, es un cambio de ideología de procesos y de forma de ver a la organización y a sus empleados como parte importante para el desarrollo y mejoramiento de la

empresa, es una nueva forma de organización inteligente a través y mediante la aplicación de mecanismos de comunicación.

Se debe por lo tanto dar capacitación, debe ser un experto en comunicación para dirigir, encaminar y supervisar que sean transmitidas las funciones de sus integrantes, supervisarlas y mejorarlas.

Debe ser un esfuerzo humano común en todos los niveles de la empresa, formar parte de su cultura, es decir de sus valores y creencias comúnmente aceptados por los miembros del sistema, de manera que sean parte de su día a día, se reproduzcan automáticamente y sean vigiladas por ellos mismos.

De esta manera se pretende que la organización donde se estén aplicando mejores condiciones por medio de la comunicación organizacional logre contar con un clima favorable que ayuden al bienestar particular, grupal y general de la empresa.

En el siguiente capítulo se transmitirán algunos fragmentos de opiniones de consultores en C.O. respecto a la función que realizan dentro de una organización, a qué está llamado a hacer en ellas, qué hace un consultor, cuáles son sus características generales.

Se pretende con este dar una visión general de los alcances y limitaciones que como profesional en la comunicación se puede enfocar en una organización.

## BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO 2

Brunet Luc. **EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES, DEFINICIÓN, DIAGNÓSTICO Y CONSECUENCIAS.** Ed. Trillas, México, 1987, 121 pp.

Edward T. Hall. **EL LENGUAJE SILENCIOSO.** Ed. Alianza editorial Mexicana, primera edición, México, 1959, 231 pp.

Fernández Collado Carlos. **LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.** Ed. Roca Pedagógica, México, 1991, 216 pp.

Fernández Collado Carlos. **LA COMUNICACIÓN HUMANA.** México, 1986, Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1988, 468 pp.

Goldhaber M. Gerald. **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.** Ed. Diana, primera edición, mayo 1989, 6a impresión, México, Diciembre de 1994, 423 pp.

Hodgetts, Richard y Altman, Steven. **COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES.** ED. Mc. Graw-Hill, primera edición, 1989, 451 pp.

Morgan Gareth. **IMÁGENES DE LA ORGANIZACIÓN.** Ed. Alfaomega. México, Impresión de Octubre de 1993, 408 pp.

Robbins Stephen. **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.** Ed. Prentice Hall, México, Tercera edición, 1987, 566 pp.

Scott. **SOCIOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN.** Ed. Librería el Ateneo, primera edición, 1978, 336 pp.

## **CAPÍTULO 3**

### **3.1 CONSULTORÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Hasta el momento hemos abordado la parte teórica básica de la Comunicación Organizacional (C.O); ahora es necesario referirnos en este capítulo a lo que en realidad se desarrolla en materia de CONSULTORÍA a nivel nacional.

La consultoría de C O en México comenzó a tener auge hacia aproximadamente 10 años, tiempo que no ha sido suficiente para que las organizaciones conozcan las ventajas que de su práctica pueden obtener

El paso importante en esta materia es el de observar a las organizaciones no sólo como instrumentos de producción, sino también mirarlo como espacio que necesita de un ambiente propicio para que sus integrantes funcionen de forma adecuada y articulada.

Los avances hasta la fecha son buenos ya que en los ochentas no se contaba con las bases para fundamentar su desarrollo en las organizaciones, de hecho era hablar de una ciencia oculta; fue hasta principios de los años noventas cuando los investigadores, estudiosos, de hecho hasta los dirigentes de las organizaciones comenzaron a verse interesados en mecanismos que les ayude a situarse en un nivel alto de competitividad y en esa medida preocuparse más en que los integrantes de su empresa se sientan a gusto y cubrir en mayor cantidad sus necesidades (Consultar capítulo 2, inciso 2.1, “Antecedentes históricos”).

Los avances en esta forma de ver a la organización se manifestaron de inmediato ya que México cuenta con asociaciones, empresas, instituciones privadas y académicas que organizan, practican y preparan a los futuros profesionales en Comunicación Organizacional.

De acuerdo a un ensayo del Lic. Manuel Vázquez Arteaga, publicada en la revista “Comunicación Organizacional”, a principios de 1990, en la ciudad de México se comenzó a dar fuerza a esta disciplina dándole carácter de Licenciatura en las Universidades de la Comunicación y la Autónoma de Aguascalientes; en ese mismo momento el Centro Avanzado de Comunicación (CADEC) inicia su maestría en Comunicación Institucional.

Diplomados en el Centro Avanzado de Comunicación, las Universidades del Claustro de Sor Juana, Nacional Autónoma de México, de la Comunicación, del Noreste en Tampico, Veracruzana, Anáhuac. Y maestrías en las Universidades del Tepeyac y en la Anáhuac.

La atención que las editoriales le dieron a esta área el crecimiento y diversificación de publicaciones sobre temas referentes a las organizaciones, sus teorías, sus estructuras, su funcionamiento; contamos con libros e investigaciones publicadas en las editoriales: Legis, Paidós, Trillas, Prentice Hall, UNAM, Diana, F.C.E., Hachete, Norma, Díaz-santos, UNAM-Xochimilco, Alianza Editorial Mexicana, Alianza Universidad, Orbis, Salvat, Ce.c.s.a. Mensajero, Ciespal, Limusa, entre otras.

La Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional (AMCO) es una agrupación de profesionales especializados en C.O., cuenta con más de 100 asociados que se desempeñan en empresas privadas nacional y multinacional, el sector público, la consultoría y la educación, cuenta con una posibilidad de diálogo y actualización profesional, por medio de desayunos de intercambio de experiencias, cursos, reuniones, encuentros anuales y publicaciones. Se encuentra representado por un presidente designado cada dos años, quien debe cumplir la función de conservar vínculo vivo entre la universidad y la práctica al promover estas actividades.

Para ofrecer la información de lo que actualmente se practica en C.O en las organizaciones de nuestro país, nos apoyamos en información recopilada de la mesa redonda que para este trabajo se llevó a cabo el 12 de Enero de 1998 a la cual asistieron 6 consultores internos y externos de importantes empresas nacionales; de entrevistas a asesores y de teóricos que han escrito sobre la materia.

Los asistentes a la masa redonda fueron los siguientes:

Lic. Gabriela Anaya Calderón, consultor interno

Lic. Serafina Llano Prieto, consultor externo

Lic. Xavier Ávila Guzmán, consultor externo

Lic. Jaime Pérez Dávila, consultor externo

Lic. Mario Revilla Basurto, consultor externo

y como moderadora, la titular de esta tesina, Lourdes Noriega Chi.

Para tener mayor información acerca de estos consultores, a continuación presentaremos la curricula de ellos. Se debe tomar en cuenta que esta fué proporcionada en el mes de Marzo de 1998.

### **Lic. Gabriela Anaya Calderón**

Profesión: Lic. en Periodismo y Comunicación Colectiva en la UNAM,  
ENEP Acatlán.

Estudios realizados: especialidad de Comportamiento Organizacional en la  
Universidad Panamericana.

Cursó el Taller de Relaciones Públicas en la Universidad de Las  
Américas.

Cursó el Taller de Desarrollo de Habilidades para la consultoría en  
Comunicometría S.C.

Experiencia laboral: 9 años

Desarrollo laboral del actual a los anteriores. desde 1997 es Responsable  
del área de Relaciones Internas de AFORE Previnter.

Trabajó como Coordinadora Administrativa de la Dirección  
General de Comunicación Social de la Procuraduría  
General de la República. (1995-1996)

Trabajó como Consultor Especializado en Comunicación en  
BANCOMER S.A. (1993-1994)

Fue Gerente de Comunicaciones Internas en BANCA CREMI

Asociación afiliada: Es miembro de la Asociación Mexicana de  
Comunicación Organizacional (AMCO)

**Lic. Serafina Llano Prieto**

Profesión: Lic. en Comunicación con especialidad en Teoría e investigación de la Comunicación en la Universidad Iberoamericana.

Desarrollo Laboral del actual al anterior: Es directora de “TRANSFORMA ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y CAMBIO, S.C.”, ( 1981-1990) es la responsable de la Estrategia Creativa y de Medios del Proceso Valores compartidos y Estrategia “Cliente Sospechoso” para Teleindustria Ericsson, S.A de C.V.. De la estrategia Creativa de Cía De luz y Fuerza del Centro. Labora entre otras empresas para Grupo Llano de la Torre, AVIPSPA, Sabritas, Restaurantes Vips, Bacardí y Compañía, Química Hoechst de México, Grupo Iusacell, entre otras, más de 10 organizaciones.

Fue Gerente General y Directora Ejecutiva de “COMUNICACIÓN TECNOLÓGICA E INVESTIGACIÓN, S.C.(1981-1990)

Docencia: es profesora en Ciencias de la Comunicación en: Instituto Asunción de México, A.C.

Profesora Titular de la materia de Teoría e Investigación de la Comunicación en la Universidad Iberoamericana.

Profesora Titular de las materias: Filosofía de la Comunicación y Teoría de la Comunicación en la Universidad Latinoamericana

Profesora del Diplomado en Comunicación Organizacional de la Universidad Iberoamericana.

Asociaciones afiliadas:

Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales (AMCO). Presidenta del Consejo Directivo 1996 y 1997.

Asociación Mexicana de Mujeres Jefes de Empresa (AMMJE).

Fundación Mexicana para la Calidad (FUNDAMECA) Centro de Liderazgo de la Mujer, S.C. (CELIM). Socia Fundadora.

Unión de Crédito para la Mujer Empresaria S.A de C.V. Socia Fundadora.

**Lic. Xavier Avila Guzmán.**

Profesión: Lic. en Comunicación Social, en la Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco

Estudios realizados: Maestría en Comunicación Institucional en el Centro Avanzado de Comunicación (CADEC)

Experiencia académica: 15 años

Experiencia laboral: 20 años

Desarrollo laboral del actual a los anteriores: Actualmente es consultor externo de CIGA, Integración de desarrollos, donde realiza el Diseño de Plan Estratégico

Colaboró como consultor externo en EIKON, Comunicación Aplicada de 1991 a 1997. Proyectos importantes Teléfonos de México, TELMEX donde se desarrollo el mapa de la Cultura Organizacional.

Docencia: Profesor de la maestría de Comunicación Institucional en el CADEC.

Profesor de Diplomados en C.O. en el Claustro de Sor Juana, Universidad Panamericana, CADEC.

Profesor de la Lic de Periodismo y Comunicación Colectiva de la UNAM, Acatlán.

Profesor del Seminario Taller de Titulación de C.O. en la UNAM, Acatlán.

**Lic. Alejandro Berrocali Alvarez**

Profesión: Lic en Psicología en la Universidad de las Américas, Puebla

Lic. en Ciencias de la Comunicación, en la Facultad de Ciencias Políticas y sociales de la UNAM.

Estudios: Actualmente estudia la Maestría en Administración en el Instituto Tecnológico Autónoma de México (ITAM)

Diplomado en Comunicación Organizacional en la Universidad Iberoamericana

Experiencia académica. 1 años

Experiencia laboral: 8 años

Empleo actual: Gerente de comunicación y desarrollo de personal en el Centro Comercial "GIGANTE, S.A de C.V" de 1988 a la fecha (10 años.)

Docencia: Profesor en la Universidad ANAHUAC dentro de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

**Lic. Jaime Pérez Dávila**

Profesión: Lic. en Periodismo y Comunicación Colectiva de la UNAM, ENEP, Acatlán.

Estudios realizados: Maestría en Comunicación Institucional en el Centro Avanzado de Comunicación (CADEC)

Experiencia académica: 11 años

Experiencia laboral: 6 años

Empleo actual: Consultor externo de EIKON, Comunicación Aplicada, proyectos TELMEX y de la Secretaría de Salud.

Docencia: Profesor de diplomados en la Universidad de la Comunicación (CADEC), en la Universidad Panamericana, en la Veracruzana y en los Seminarios de Titulación en la UNAM Acatlán, en ésta también profesor de Licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva.

**Lic. Mario Revilla Basurto**

Lic. en Periodismo y Comunicación Colectiva en la UNAM, ENEP, Acatlán.

Maestría en Comunicación Institucional en el Centro Avanzado de Comunicación (CADEC).

Experiencia académica: 12 años

Experiencia laboral: 4 años

Consultor externo de EIKON, Comunicación aplicada, desde 1994, entre los proyectos más importantes que ha desarrollado se encuentran Teléfonos de México (TELMEX), Secretaría de Salud, entre otros.

Profesor de la UNAM, ENEP Acatlán, dentro de la Carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva.

Los consultores en C.O que fueron entrevistados para complementar la información para este capítulo fueron los siguientes:

**Lic. Gabriela Herrera Martínez**

Profesión: Lic. en Comunicación y Relaciones Públicas en la escuela Latinoamericana

Estudios realizados: Diplomado en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas en el Centro Avanzado de Comunicación (CADEC).

Experiencia académica: 2 años

Experiencia laboral. 9 años

Experiencia laboral del actual al anterior: Desde hacia 2 años y 2 meses labora como Jefe de Comunicación de la empresa de Impactos Exteriores y Espectaculares S A de C.V , “VISTA”

Docencia. Imparte clases a nivel profesional y posgrado, en el área de Comunicación Organizacional

Trabajó en BANCOMER durante 13 años, durante ese tiempo primero fué analista de puestos, después redactora en el área de comunicación interna y posteriormente en Comunicación y Relaciones públicas

Trabajó como asesor independiente, colaboró en despachos de comunicación y con una asociación de capacitadores donde estaba a cargo de su comunicación corporativa nacional e internacional.

**Lic. José de Jesús González Almaguer.**

Profesión: Lic. en Periodismo y Comunicación Colectiva de la UNAM, ENEP Acatlán.

Experiencia académica: Maestría en Comunicación Institucional en el Centro Avanzado de Comunicación (CADEC).

Maestría en Educación en el Centro Universitario de México.

Actualmente realiza un Doctorado en Educación.

Experiencia académica: 14 años

Experiencia laboral: 10 años

Experiencia laboral: Actualmente es Director General de “G y A”, COMUNICACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL, desde 1995 a la fecha

Fué Gerente de Información y Relaciones Públicas en “PEMEX” (1984-1991.)

Docencia: Coordinador y profesor de la maestría de Comunicación Corporativa en la Universidad ANAHUAC.

Asociaciones afiliado: Es socio activo de la Asociación Mexicana de Investigación en Comunicación (AMIC), donde es vocal de la mesa directiva desde 1997 a 1999.

Es socio activo de la Asociación Mexicana de Comunicación (AMCO) y vicepresidente de 1997 a 1998.

En este capítulo plantearé algunas ideas que de los expertos en comunicación dieron a conocer tanto en la mesa como en las entrevistas. Trataremos de responder a las siguientes interrogantes que como estudiantes o interesados en la consultoría de Comunicación Organizacional quizá haríamos.

¿ Por qué es importante el consultor en C.O en las organizaciones ?

¿ Quién es el asesor en C.O ?

¿Cuál es su función ?

¿ Cuáles son las características generales que le pueden ayudar a realizar de la mejor manera su función ?

¿ Quién es el consultor interno y quién el externo ?

¿ Cuáles son las ventajas y desventajas del consultor interno y el externo ?

## **3.2 DEFINICIÓN DEL CONSULTOR EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Antes de dar una definición, así como la visión del desarrollo profesional del consultor en C.O., es necesario primero distinguir el porqué es importante para las empresas los servicio de quienes tienen estos conocimientos y habilidades.

Es necesario destacar los beneficios de esta disciplina, comenzando en las utilidades y beneficios que de él pueden obtener las organizaciones, según algunos libros de Desarrollo Organizacional, la necesidad de contar con los servicios profesionales de un asesor o consultor surge en el momento en que los dueños o directivos de una organización se enfrentan ante problemas internos que no les permiten funcionar o realizar de la mejor manera su trabajo, problemas que no pueden resolver porque no conocen siquiera las causas, ni la forma para poderlos solucionar, por lo que necesitan de una persona capacitada en la materia.

Generalmente una organización es creada porque su dueño tiene conocimientos del producto o servicio que quiere ofrecer al público, quizá tiene una idea de empresa nueva o está rodeado de conocidos, o su familia se ha dedicado al mismo negocio; conoce su funcionamiento, de acuerdo a ellos y a partir de su experiencia perfecciona el desarrollo (de acuerdo a lo que para él es favorable), su interés se enfoca en que sea remunerable y en la gran mayoría de los casos a lograr los objetivos organizacionales, a veces olvidándose del área humana que le proporciona el equilibrio de desarrollo

No es culpa del gerente, de los supervisores, capataces, gerentes medios y del dueño supervisar la gran mayoría del tiempo sólo las variables duras (los números, la economía de la empresa) que bajo el mandato del último y bienestar de todos, resulte productiva y así descuidar las condiciones que favorezcan a sus trabajadores, ya que el dueño no la ha creado para hacer servicio social.

No es culpa del dueño el descuidar el factor humano, ya que éste no conoce otra manera de mantener viva su organización. En realidad esto es por falta de visión, de planeación de la comunicación, ya que desconoce que por medio de la comunicación se puede articular el desarrollo laboral de los trabajadores y de esa forma alcanzar los objetivos tanto de la organización, como en particular de cada uno de quienes participan en la misma.

Esta forma de ver a las organizaciones comenzó a partir de la globalización, la competencia y apertura comercial con otros países, ya que las organizaciones se han visto en la necesidad de lograr la mayor calidad de sus productos y servicios, muchas de nuestro país son envidiables (aunque sean extranjeras en su gran mayoría), pero cada vez, muchas más se preocupan por alcanzar un nivel alto de competencia, para lo cual se han preparado en materia de relaciones humanas, y en algunos otros casos han encontrado una solución en la asesoría, una de ella muy importante, la C.O.

Los asesores presentan una opción muy viable en mejorar las condiciones laborales, ambientales y de productividad, ofrecen una preparación profesional con experiencia en el campo, se muestra frente a un dirigente con la opción de mejorar, de descubrir en sus trabajadores la clave de la productividad a través de un flujo de información oportuna e inteligente.

Algunos dueños, directores o gerentes tienen la capacidad de percibir las necesidades de sus integrantes y la visión de mejorar el ambiente interno de su sistema y en otros casos, han contratado a especialistas que presenten la opción de ofrecerle otros mecanismos, como por ejemplo administradores o comunicólogos; sin embargo aquí presentaremos las alternativas que de C.O puede obtener una organización.

El consultor es un experto capaz de percibir en una organización aquellos problemas de clima en los cuales haya que trabajar para mejorar las condiciones humanas, ayuda a la organización a crear una identidad propia. A través de métodos de investigación como la observación, entrevistas, mesas de discusión, entre otras, el consultor identifica algunas fallas de comunicación que obstaculizan el trabajo de sus integrantes, identifica estos nudos y desarrolla un plan de trabajo para ayudar a articular de manera efectiva el desarrollo de sus integrantes.

Es necesario que el consultor en C.O trabaje conjuntamente con el director o dueño de la organización; ya que propone formas de organizar a través de la comunicación, le interesa la información de toda la organización, en el plano donde existan problemas de coordinación de trabajo, de orientarlo, ya sea por consenso, ya sea por inducciones, por capacitaciones específicas, y el objetivo de colaborar juntos, es para que estos mecanismos que se propongan a partir de la investigación sean consecuentes, vigilados, apoyados y guiados por el responsable de la organización.

Es necesario que las actividades, la ideología, y forma de ver a la organización propuestas por el consultor sean practicadas automáticamente por los integrantes de la empresa, esta forma de ver a la organización sea parte del desarrollo del día a día.

Actualmente la C.O presenta varios problema: uno: es que pocas personas saben de su existencia; dos: los que la conocen, desconocen su función, y de hecho hasta varias personas que creen desarrollarla, confunden los objetivos: y tercero: la interrogante de: ¿ cuál es la función real del consultor en C.O?.

La gran mayoría de las veces las organizaciones acuden a una consultoría con la idea de que son productores de medios, acuden a ellos para que les produzcan algún video, publicar una revista, un periódico, diseñar un tablero de avisos, hacer un manual, etc., por medio de los cuales se pueden ayudar para crear identidad y ofrecer información a sus trabajadores.

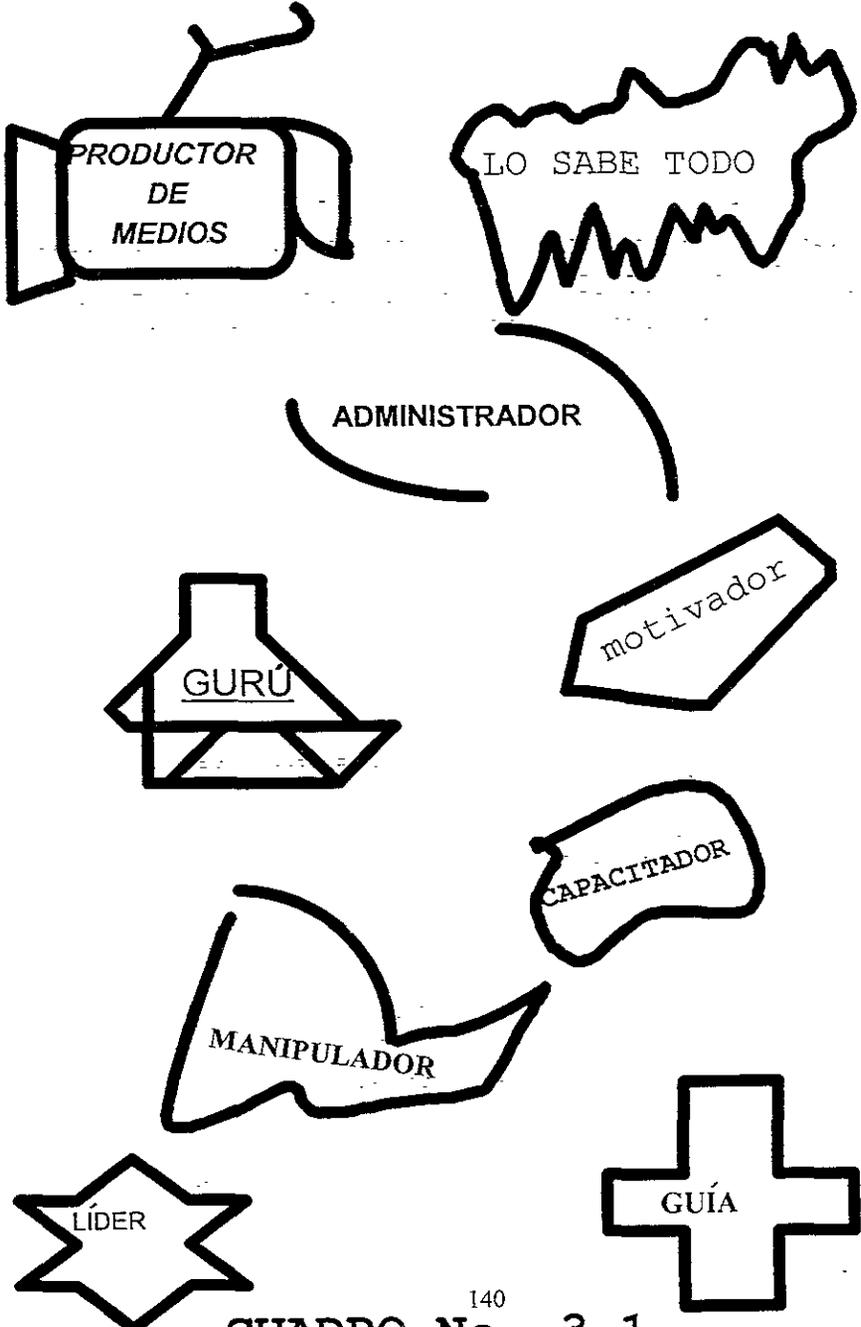
Los consultores en C.O no son administradores, no son los que lo saben todo, no son gurú, ni líderes, (ver cuadro No. 3.1, de la siguiente página)

Sin embargo esta profesión está creciendo y habiendo camino por medio de las actividades y los resultados que han ofrecido los profesionales de esta área, y poco a poco han dado a conocer la labor y practicas de esta nueva forma de ver y organizar el funcionamiento de las organizaciones.

Y es que en realidad los expertos opinan que quizá los comunicólogos nos hemos agotado en lo más sencillo, ya que no ejercemos la capacidad real de nuestros conocimientos que son amplios, nos refugiamos en los medios, que bien, como herramienta son necesarios y útiles pero no lo es todo, el consultor en C.O es un ideólogo, es un profesional en mecanismos de comunicación y comportamiento humano.

Para hacer que los integrantes de la organización se pongan la camiseta, para que se encuentren articulados con los sistemas de la organización, es necesario primero que los consultores mismos se la pongan primero y entiendan que "la labor principal es asumir la función del consultor, definir muy bien tu papel, para que no te vean como productor de medios. Tienes que definir muy bien tu posición, aconsejar, detectar, diagnosticar los problemas que hay en la organización, tienes que buscar el apoyo para definir, tienes que intervenir en todas las áreas de la empresa: finanzas, administración,

# EL CONSULTOR EN C.O. NO ES



140  
CUADRO No. 3.1

reclutamiento, etc, pero tienes que auxiliarte de ellos, ya que muchas veces dentro de tus funciones tienes que estar ubicado, no invadir otro territorio, la función principal es "situarte. Venderte como experto". (Gabriela Anaya)

Con el cuadro anterior tenemos una idea clara de que el asesor en C.O no se parece a un gurú, no a un líder, no a un administrador y no un psicólogo, pero entonces....., ¿a qué sí se parece?

"La metáfora bonita es el médico, la metáfora fea es el plomero, es una idea conceptual...., por ejemplo cuando a tí se te descompona la tubería, llamas al plomero, inmediatamente él no conoce las causas de la falla, pero le pagarás para que la arregle" (Mario Revilla)

El Lic. Mario Revilla, asesor externo de la consultoría EIKON nos ilustra la función comparándola con estos dos profesionales, dice que al plomero le llamas para que arregle la tubería del baño, el plomero te hace una serie de preguntas para saber si puede partir de la experiencia de quien está familiarizado con el sistema, conocer la gravedad del problema o lo que le interesa solucionar, una vez entrevistados, el plomero revisa el aparato; primero, mediante la observación o introduciendo algunos objetos o mecanismos para identificar el problema, analiza las piezas que hay que arreglar o mecanismos que cambiar, se los comunica al cliente y se llega a un trato de pago, se manejan los alcances y limitaciones, riesgos y cuidados que se tienen que hacer para que el sistema marche de la manera más efectiva. Una vez solucionado el problema el cliente deberá constantemente evaluar el funcionamiento del sistema, cuidarlo y vigilarlo para que continúe funcionando de la mejor forma posible.

Para tener una visión general del consultor en C.O a continuación daremos algunos conceptos bases de su funcionamiento; daremos algunas características que puedan ayudar al profesional cumplir el mayor número de requisitos para resolver problemas de la organización; y entre otras, también el proceso que emplean algunos consultores para desarrollar algún proyecto

El consultor en C.O resuelve problemas de la organización que tengan que ver con la comunicación, se refiere a aquellos que obstruye la óptima coordinación de trabajo y la orientación del desarrollo de sus integrantes.

El asesor en C.O es mucho más que un comunicador es un "Conscientizador de los directivos gerenciales, los sensibiliza en la importancia de un manejo profesional y estratégico de la comunicación contando con un principio fundamental que es desde mi punto de vista participativa. Por que finalmente se da la comunicación autoritaria y punto, aquí estamos hablando de una comunicación participativa de esa manera no se podrían hacer campañas de lavado de cerebro porque finalmente, la gente está involucrada, va a entender las razones de la empresa y en un momento dado va a poder cuestionar las mismas y la dirección va a tener la amplitud de mente de oírlas" (Serafina Llano) .

Es una forma de ver, de organizar y desarrollar la organización, el objetivo es que los miembros de la empresa convivan en un ambiente sano, donde se puedan desenvolver con efectividad y a partir de ello se sientan a gusto en su lugar de trabajo y ser mucho más productivos. Para lograr alcanzar esto, es necesario que el cliente participe tanto en la investigación como en la aplicación de las estrategias y forma de ver la organización, ya que él deberá a corto y largo plazo supervisar que este ambiente no sólo se mantenga, sino que mejore constantemente.

Una de las habilidades que el consultor debe desarrolla muy bien, es escuchar, pero no solamente lo que las personas expresan mediante sus palabras, sino lo que quieren dar a conocer al decirlo de determinada forma, sus actitudes; por ejemplo si las personas hablan agradablemente (quizá interpreta que está agusto dentro de la organización, o quizá con sus actitudes, sus gestos o ansiedad podría estar gritando su desagrado hacia ciertas acciones o situaciones internas.)

También es necesario observar las actitudes, conocer las inquietudes y necesidades de sus trabajadores; ellos de igual forma deben aprender a entender los objetivos de la organización, desarrollar un trabajo conjunto acorde a las necesidades de todos los que la conforman. Pero muy pocas organizaciones saben hacerlo, por ello los especialistas y en específico los consultores en C.O tienen el objetivo de articular las realidades y objetivos de los distintos individuos de la organización.

La comunicación dentro de la organización, no sólo se limita a hablar, escribir y escuchar sino que tiene rangos mucho más amplios como el de percibir las actitudes e inquietudes de los trabajadores y observar con objetividad los hechos que en el día a día suceden dentro de la organización.

El objetivo de las organizaciones, como lo plantea el Lic. Javier Avila en sus cátedras: hay que humanizar a las organizaciones, es necesario hacer de las organizaciones un lugar habitable, un lugar para estar y no como de paso. La función es hacer a las organizaciones inteligentes, que se conviertan en autodidactas (aprender a aprender) que aprendan de sus propias experiencias.

El concepto de habitar las organizaciones es asignado por un grupo de profesores de la ENEP de Acatlán, no es un concepto nuevo, sin embargo es importante retomarlo ya que ayuda a trascender la importancia que tiene el ser humano dentro de la organización.

El profesor Javier Ávila nos explica que la palabra proviene de habitación y a su vez de hábitos, mediante sus hábitos los miembros de una organización, llenan a la organización de los haberes instituidos. La organización es un recinto abierto necesitado de cambio, de caminos recorridos internos y externos, generados y regenerados. En su apertura está su habitabilidad.

En las organizaciones transcurre una parte importante de la existencia contemporánea, uno de los espacio-tiempo comunes y cotidianos para que los individuos puedan ser ellos, de hecho representa para muchos la segunda casa, ya que se encuentran dentro de ellas más tiempo que en sus propios hogares y se convive más con sus compañeros de trabajo que con los parientes más cercanos.

Por ello es importante el señalamiento de “somos una familia”, ya que como lo dice Toffer pocas instituciones sociales afectan tanto la vida familiar, la vida fuera del trabajo como las empresas.

Como familia, necesita integración; la empresa inteligente es reflexiva y crítica de su aprendizaje; la empresa es buena, porque en ella la gente está a gusto. ¿La búsqueda de éstos rasgos hace de la empresa un lugar habitable?. Discutámoslo. La pregunta tiene una doble vertiente atañe a -- y vincula el buen-estar de la organización con el bien- estar del individuo

El adjetivo habitabilidad refiere a un estado inestable, temporal. En la manera en que el individuo tiene sobre la organización un interés, por lo tanto comparte un proyecto, implica una petición de principio frágil, utiliza a la organización como instrumento, trabaja para ella y para él, en esta búsqueda se encuentra la habitabilidad.

Por ello se dice que “si una organización no es buena para la gente no es buena organización”, ya que sus integrantes son objetos designados para cumplir las trayectorias que conducen al proyecto, son los que le dan vida y la ponen a funcionar, por ello es que son la base de que sea buena o no.

La organización presenta la apertura a la promoción, la oportunidad para la expresión, la discusión y aportación de variadas perspectivas lo que hace habitable el lugar de trabajo.

Una de las finalidades es que se convierta en una empresa compartida, que sea parte de la conjunción de sus integrantes, el resultante de todas y cada una de sus pasiones así como de las aspiraciones individuales y colectivas.

Una organización habitable no es un lugar feliz y tranquilo. Es un espacio de interacción común, de desencuentros y de desgastes, que se reconoce por sus integrantes y produciéndolos continuamente constituyéndose en las posibilidades que permite y que la posibilitan.

La condición de habitabilidad es un problema que no conoce solución satisfactoria ni única. Es una pretensión que reconoce la complejidad del quehacer organizacional y las condiciones inestables en que vive porque acepta que la estructura y arreglos que la configuran no son definitivos ni pueden ocurrir sólo por mandato. La habitabilidad estriba en última instancia en entenderse abierta al futuro.

Al asesor en C.O le incumben las tres áreas de la organización: la infraestructura, la estructura y la superestructura. Toda la organización, pero no todo de todo, sino solamente en aquello que tenga que ver con la comunicación, con la información de la organización que se refiera a la coordinación del trabajo.

**Infraestructura** (recursos materiales, inmuebles, material energético, económico)

**Estructura** (forma de trabajo de la organización, procedimientos, ordenamientos, relación de forma de los integrantes de la organización)

### **Superestructura** (Factor humano de la organización, cultura, factor de orden comunicativo)

El asesor en C.O. también se refiere a estos tres rubros, pero dentro de los procesos comunicativos, ya que el problema no es entre máquinas, sino entre seres humanos; por lo que el profesional es el **facilitador de soluciones a los problemas**, el cual pretende ayudar a resolver a través de la comunicación.

Si existe un problema en la maquinaria, el equipo de producción no funciona, al asesor en C.O. no le incumbe arreglar este recurso material, pero si le interesa por el hecho de que tiene cinco meses que ha paralizado la producción de la fábrica y por consecuencia afecta la labor de los trabajadores que se encuentran inactivos, afectando la economía de la fábrica y a todo su conjunto (proveedores, distribuidores, vendedores, consumidores).

Al asesor no le incumbe la infraestructura pero si la información y la comunicación que tenga que ver con la coordinación laboral, por lo cual hay que conocer las causas del problema.

Resulta que la persona que opera la maquinaria no ha reportado el daño a su jefe por que piensa que no es su función y además no conoce al dueño para hacerlo, por lo que nadie ha reportado el daño.

Ante este problema, el consultor en C.O. podría ayudar generando un canal de información eficaz en el que el operador tenga un jefe mediano para reportar el funcionamiento y mantenimiento del equipo que opera, este representante tendrá un directorio de los mecánicos de las diferentes maquinarias especializadas y agilizar el proceso de producción

El objetivo es diseñar ambientes ricos de información que permitan que la comunicación sea funcional para el desarrollo de los que laboran en ese lugar, el consultor crea ambientes que ayuden a que se lleve a cabo la interacción, sin embargo la responsabilidad de que esto suceda no es suya, sino de todos y cada uno de los trabajadores. " El departamento de comunicación en sí no es importante, lo que importa es que la función de la comunicación sea efectiva, es como una operación matemática (proceso de sistema constituido por subsistemas, cuyo cambio en una de sus partes afectará al todo) que se desprende de diferentes variables, el

clima organizacional, el soporte técnico-tecnológico, la arquitectura, entre otras” (José de Jesús González Almaguer.)

El consultor debe crear ambientes ricos de información, flujos de información, y un ambiente que les permita agilizar y llevar de forma adecuada la interacción. Sin embargo el comunicólogo no es el responsable de que se lleve a cabo o no una comunicación efectiva, ya que es responsabilidad de quienes laboran en ella utilizar los medios de comunicación para poder realizar mejor su labor.

Entonces, si no es responsabilidad del consultor ¿qué ventajas puede obtener el dirigente de una organización, que a partir de una asesoría pueda tener éxito?, ¿qué garantía le puede ofrecer, si el consultor no es el responsable de que funcione?.

Primero: la importancia de un consultor es que la gerencia necesita voceros para expresar sus posiciones y actitudes, para los cuales el gerente generalmente no está capacitado.

Segundo: el consultor no es un capacitador, pero si sensibiliza en la forma de organizar el desempeño de quienes trabajan con él, esto lo realiza a través de la misma sensibilización del gerente en sus funciones organizacionales por medio del buen funcionamiento de la comunicación, del cual conoce perfectamente el funcionamiento y la forma en que pueda tener impacto en cada uno de los medios de comunicación (conoce a los actores, expresiones, instrumentos y representaciones. Ver Cap. 1, “Comunicación”).

Tercero: el consultor le enseña el camino para lograr alcanzar sus objetivos. Esto lo realiza al conocer la organización (sus elementos básicos como su tamaño, interdependencia, insumos y transformación de sus productos; conoce su estructura, los objetivos tanto individuales como en común de la organización, sus metas. Ver Cap. 1, “Organización”). A partir de esto genera mecanismos de comunicación acorde a las necesidades de quienes participan en ella.

El departamento de comunicación no es el responsable de que se lleve a cabo la comunicación efectiva, sino que recae en cada uno de los que la integra, ya que éste ofrece los mecanismos, ayuda a generar ambientes propicios y ofrece medios de comunicación para que la gente esté informada, es su función; la del gerente es propiciar, alimentar, valorar, generar y supervisar que la comunicación interpersonal se efectúe y de igual forma evaluar los resultados.

La herramienta vital del gerente es dirigir a través del respeto por la dignidad y el valor humano, debe ayudarse de sus gerentes medios, quienes deben dirigir articuladamente cada una de las personas a su cargo y lograr la efectividad que desea la organización, tomando en cuenta las necesidades de sus colaboradores.

En su libro “La Comunicación, Clave de la productividad”, D’Aprix dice que los empleados generalmente tienen tres necesidades de comunicación: quieren saber hacia dónde se encamina la compañía y cómo llegará allí y, todavía más importante, lo que todo eso significa para ellos; la lógica de las necesidades de los empleados es clara; los empleados entienden que su bienestar individual y su futuro están muy vinculados al éxito general de la organización; como miembros de la empresa, quieren saber cuál es el plan general de batalla, qué estrategia se ha ideado para hacer que el plan funcione y cuanto deberán esforzarse para lograr lo que se ha planeado; también quieren saber si su jefe cuenta con una estrategia para lograrlo.

D’Aprix dice que es bueno hacer uso de la relación amorosa entre dirigentes y empleados como un modelo para aprender a dirigir con más efectividad, el demostrarle que para la organización el trabajador es importante y saber que es valorado como persona.

El consultor en C.O por lo tanto presenta esta base de interacción, esta forma de ver y organizar la empresa, es un facilitador, su función es disminuir los conflictos, controlarlos y administrarlos, comprender lo que está pasando, razonar lo que está sucediendo.

El consultor facilita la resolución de problemas, ya que el problema objetivo se puede encontrar en lo comunicativo y en lo informativo, por ello debe detectar las causas mayores del problema y solucionarlo. Identifica las realidades de la empresa para hacer que la corporación que solicita sus servicios identifique las posibilidades por las cuales debe funcionar.

*La organización la construimos con la comunicación  
y la comunicación nos construye como organización,  
por ello es tan compleja, incierta y cambiante  
La comunicación es la gran constructora de la  
organización y de sus miembros  
Javier Avila*

El consultor en Comunicación Organizacional es aquella persona capaz de desarrollar en la organización, aquellas actitudes y procesos que permitan a las personas que allí laboran llegar a acuerdos basados en la reciprocidad, tomando en cuenta y a favor, los diversos aspectos del medio interno, externo, cultura y desarrollo, es decir su realidad.

Debe poseer adecuada capacitación teórica y práctica para hacer frente a las necesidades de solucionar los conflictos de la empresa. No se puede crear un molde del perfecto consultor, sin embargo la Consultora externa de Afore, Gabriela Anaya Calderón plantea las siguientes cualidades que podrían ayudar para que el consultor tenga resultados efectivos como ser objetivo, confiable y oportuno: mantener un alto nivel de servicio (ser multitareas), tener facilidad de palabra, capacidad de negociación y para resolver problemas, profesionalismo y un amplio conocimiento sobre diagnóstico y detección de necesidades.

Dice, debe tener visión hacia futuro, ser creativo, tener mucha sensibilidad y amplio criterio. (lo anterior se refiere al perfil.)

Habilidades técnicas.- Conocer y saber aplicar las técnicas más importantes y avanzadas de su especialidad.

Habilidad de comunicación interpersonal (facilidad de palabra, definir con precisión conceptos, saber escuchar, ser intuitivo en el lenguaje verbal y no verbal; tener un lenguaje sencillo, breve, concreto.)

Debe ser hábil en la consultoría, saber como “vender” sus servicios, establecer claramente un contrato, recopilar información para elaborar el diagnóstico, saber dar y recibir retroalimentación, tener decisión, etc.

Algunos investigadores del tema afirman que para desarrollar esta profesión es necesario tener conocimientos de psicología, psicología social, de la personalidad, sociología, ciencias de la conducta, análisis organizacional, dinámica de grupos, administración de empresas y experiencia práctica para poder manejar esos planteamientos y poner en acción sus conocimientos.

Archiller de Farie Mello afirma que la calificación del consultor es su condición personal. El consultor puede tener todo el conocimiento práctico deseable, pero si no tiene una personalidad **abierta** a los problemas de las organizaciones, no podrá tener éxito.

Por lo tanto, para que un consultor sea exitoso, para resolver problemas le puede ayudar si éste es imaginativo y creativo, pensar racionalmente, formar un grupo de trabajo, poseer un método para analizar problemas y dirigir al grupo para que aporte soluciones.

En los dos primeros capítulos de esta tesina desarrollamos la parte teórica general de la C.O; en el primer capítulo los temas de Comunicación y Organización y en el segundo la Comunicación Organizacional en el cual se encuentra el Comportamiento, la Cultura y el Clima Organizacional

La caja de herramientas básicas de un asesor es precisamente el conocer el funcionamiento y los objetivos de la Comunicación y la Organización. Dentro de la C.O. sus elementos importantes son los Mensajes, las redes, la interdependencia, las relaciones; conocer el Comportamiento Organizacional, tanto los fundamentos del comportamiento individual (conocer la personalidad, percepción, aprendizaje, valores, actitudes y motivación para tener una visión general de la manifestación humana), así como del comportamiento de grupo (liderazgo, poder, política y conflicto) Y por supuesto conocer la cultura y el clima organizacional para actuar de acuerdo a la situación real de la organización y encontrar los mecanismos que le ayudarán a desarrollar efectivamente la comunicación de la organización.

Una organización puede contratar a un **consultor interno y/o externo**, esto de acuerdo a sus necesidades, ambos deben tener conocimientos teóricos y prácticos, así como experiencia laboral en el ámbito. Generalmente para contratarlo se consulta su curriculum, en el cual es necesario que haya tenido antecedentes de importantes proyectos y un desarrollo óptimo.

El trabajo que ambos pueden ofrecer es por medio de una relación temporal y voluntaria con el sistema-cliente, al cual se auxilia en la solución de sus sistemas potenciales; sin embargo esta labor es externa a la organización.

El interno generalmente se encuentra laborando dentro de la organización realizando trabajos específicos, constantemente desarrolla proyectos a corto y largo plazo. Su sueldo es fijo.

El externo desarrolla su investigación tanto al interior como en el exterior de la organización, no pertenece a la estructura formal de la organización, a diferencia del interno, este es contratado solamente para resolver en un tiempo determinado los problemas de C O el cual puede durar algunos días o varios años, esto de acuerdo al proceso que se requiera.

Ambos pueden trabajar independientemente o formar parte de una consultoría, deben ocupar un nivel jerárquico como el del gerente o en el caso de cualquier organización la segunda persona después del dueño o director, es decir debe entablar una relación directa con el representante de la empresa y darle cuentas a él.

Las ventajas y desventajas de cada uno son variadas, lo importante en ambos es que tengan los conocimientos necesarios para realizar un diagnóstico adecuado y lo sepan vincular.

Es importante tener en cuenta la opinión de los expertos al respecto, por ello a continuación daremos un pequeño fragmento de la mesa redonda del 12 de Enero en la que los consultores discuten las diferencias entre el interno y el externo

**Javier Avila (consultor externo).-**

Me parece que es importante que el consultor sea externo, no tengo nada contra los internos, pero me parece que sí es muy importante que la gente sea de fuera, que pueda comparar.

**Lourdes Noriega (moderadora).-**

Sucede por ejemplo cuando uno tiene un problema, siempre hay un tercero, y él tiene la respuesta ideal, pero uno nunca puede resolver sus propios problemas, porque está tan dentro de la situación, del ambiente, que no puede tener una dimensión de lo que está sucediendo en realidad

**Mario Revilla (c. externo).-**

Por eso a mi me gusta mucho tu comparación; sí, hemos hablado del entendimiento, de las distintas visiones, de integrar al extraño, pero también algunas veces el tercero tiene la respuesta, pero no te dice como hacerlo en tus circunstancias y ahí es donde la mirada interna también es importante.

**Serafina Llano (c. externo).-**

Es que también ahí debería haber un trabajo en equipo, un binomio. Por un lado el externo tiene una intervención a la mejor a profundidad pero el interno tiene la posibilidad de la ejecución. (Conoce el ambiente real, el terreno.)

El interno puede ser exitoso para un cierto ambiente y para una serie de sensibilidades internas, y bueno una serie de detalles que el externo ignora.

(Una propuesta podría ser que si una empresa solicita los servicios de consultoría), una persona trabaje dentro y otra fuera, y así se complementa el trabajo, la primera trabaja en el día a día unos 6 meses, y de esa forma se tiene una visión muy completa y contemplar también el factor humano (que difícilmente puede tener acceso el externo.)

#### **Gabriela Anaya (c. interno).-**

Llega un momento en que tú como interno te embebes en el operar del día a día, resulta en ocasiones que pasas a ser parte de la tapa dura, no como comunicador sino como empleado, entonces en el momento en que te adoptas tu papel de comunicador, te enfrentas a la problemática, y sí, necesariamente necesitas de un colega que hable tu mismo idioma. Porque tu adentro no lo puedes hacer porque llega un momento en que te identificas tanto con la compañía que ya no ves los problemas como problemas sino como parte del día a día de la oficina.

Entonces como consultor interno tu te embobas (y necesitas de alguien que te diga que la solución está por esta puerta.)

Yo sé que si se requiriera de un consultor externo, yo sería un buen interlocutor de la empresa, porque además de hablar como comunicador, hablo como un miembro de la empresa. Desarrollas cierta sensibilidad.

Llega un momento en que necesitas acercarte a un consultor externo y es muy importante que no te aisles.

#### **Serafina Llano.-**

Una de las desventajas como consultor externo es que no tienes un sueldo fijo, (pero la ventaja es que) tienes una cierta credibilidad, y te hacen caso, ya que a la mejor una sugerencia que da un interno como por ejemplo

Gaby Anaya, y llega otra persona y le aconseja, es distinto. Es como en la casa, los hijos no te hacen caso, pero.... "si una amiga les da su opinión, tiene credibilidad".

Esta conversación nos da una visión general de la importancia de ambas consultorías, que sin lugar a duda aportan un desarrollo importante en las organizaciones, la diferencia se encuentra en el conocimiento de la actividad, del ambiente y el desarrollo de la organización, en ambas suelen ser para los mismos las ventajas y desventajas.

La ventaja del consultor interno es que se encuentra familiarizado y domina el desarrollo interno, pero al mismo tiempo la desventaja de que puede caer en la cotidianeidad y no tener una visión externa para darse cuenta de las causas de los problemas que aquejan a la organización.

La ventaja del consultor externo es que tiene mayor credibilidad por su propia posición y desventaja por que no tiene una visión cercana de lo que sucede en el interior de la organización.

La similitud entre ambas es que las dos tienen el mismo objetivo, mejorar la comunicación y el flujo de información que pueda ayudar al mejor desarrollo de la organización a través de la mejor organización de sus miembros. También que las dos son complementarios, sinérgicos y que entre ellos pueden realizar un trabajo completo, profundo con la ayuda de sus integrantes.

### **3.3 DESARROLLO LABORAL DEL CONSULTOR EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Una de las principales interrogantes de cualquier persona que pueda estar interesado en la consultoría en C.O podría ser la siguiente: ¿en qué momento el dueño o dirigente de una empresa acude a un consultor para asesorarse?. La respuesta más certera es que generalmente el dueño o dirigente de una empresa no acude a una asesoría ni cuando está bien, ni cuando esta mal, es cuando alguien tiene la visión de ver a futuro y desea prevenir, no el quiebre de su empresa, sino conservar el nivel equilibrado que quiere alcanzar, y desea asegurar con un profesional en materia de Comunicación Organizacional.

El cliente que se acerca a una consultoría, dice el Lic. Mario Revilla, tiene una visión impresionante para ver a futuro, que es un gran líder, y otras de las partes de líder es también tener el valor de decir, "es que a la mejor a pesar de todo lo que yo he hecho puede haber problemas que yo no he detectado".

Revilla dice que ante esta perspectiva, los profesionales deben ir enseñando a la gente que esta a cargo de las organizaciones que hay la posibilidad siempre de evaluarte, de resolver problemas para avanzar y poder ofrecer un trabajo profesional a las organizaciones

Las personas que acuden a solicitar los servicios de un consultor en C.O generalmente lo hacen por medio de referencias de amigos que han sido beneficiados por los mismos.

Los siguientes puntos son supuestos básicos por los cuales el cliente requiere de la participación profesional del asesor en C.O.

- 1.- Los clientes no saben qué clase de ayuda pueden darles los consultores por ello necesitan asesoría para averiguar la clase de soluciones que pueden obtener;
- 2.- La mayoría de los clientes tienen la intención constructiva de mejorar, pero necesitan de un experto para identificar qué se debe mejorar y cómo debe hacerlo;
- 3.- La mayor parte de las organizaciones pueden ser más eficaces si aprenden a diagnosticar sus propias fuerzas y debilidades. Ninguna forma organizacional es perfecta y, por lo tanto, toda forma de organización tendrá algunas debilidades, para las cuales es preciso encontrar mecanismos compensadores;
- 4.- Probablemente, un consultor no podrá saber a cien se acierta sobre la cultura de la organización (esto por cuestión de tiempo ya que conocerla le llevaría mucho tiempo), para sugerir nuevos cursos de acción seguros; por lo que el debe trabajar en conjunto con los miembros de la organización que conozcan la cultura íntimamente por vivir dentro de ella;

5.- El cliente debe aprender a ver por sí mismo, el problema, a participar en el diagnóstico y en la formulación de un remedio. Una de las funciones del consultor de procesos es proporcionar posibilidades nuevas y retadoras al cliente, para que éste las considere; sin embargo, la decisión acerca de estas alternativas debe quedar en manos del cliente.

6.- Es de suma importancia que el consultor de procesos sea experto en cómo diagnosticar y cómo establecer efectivas relaciones de ayuda con los clientes. La efectiva consultoría de procesos implica la transmisión de éstas dos habilidades.

La principal función del consultor es encontrar una solución adecuada al problema de la organización, su trabajo requiere de la máxima participación y colaboración tanto del (o los clientes) y de los participantes del sistema meta. Es evidente que en la práctica, el consultor debe ajustarse y actuar con respecto a la realidad del sistema y con la ayuda de quienes participan en ella.

Una vez puestos en contacto, el cliente le transmite sus inquietudes o limitaciones dentro de la organización, algunos consultores llevan a cabo un contrato en el que se establecen las actividades para desarrollar la recopilación de información, el estudio o la elaboración de mecanismos que les puedan ayudar al establecimiento de soluciones, el costo y fecha de entrega.

"Un contrato importantísimo, es el psicológico, es decir el contrato de confianza, ya que en nosotros depositan su confianza, y en un determinado tiempo nosotros vamos a dar resultados concretos, ya que muchas veces me han contratado por acto de fé, o sea, **creen en mí, aunque no me entienden**; por eso la consultoría tiene que ser tan personalizada por que cuando envías a un representante no lo aceptan", **(Serafina Llano)** es un aspecto muy personal. Por ello el contrato más importante es el psicológico.

El proceso de consultoría no es sencillo, por mucha experiencia que tengas, ya que no porque domines el funcionamiento de un gran número de empresas, organizaciones e instituciones, tienes una visión de su funcionamiento. Ya que cada organización tiene distinta cultura, clima, funcionamiento, forma de actuar, de organizarse, de responder. Una organización puede ser tan distinta como la comparación entre dos individuos

Se requiere de un conocimiento amplio del entorno, la experiencia también es muy importante pero también el estar constantemente actualizándose en su ámbito de competencia, estar al tanto de innovaciones tecnológicas, etc..

La consultoría requiere de tiempo, "¡tampoco es de hoy comienzo y mañana todo mundo va a ser feliz!. El tiempo es de acuerdo al tipo de problemas detectados, es más, tiempo para detectar el problema clave y claro que vas a tener beneficios y soluciones. Avances numerables inmediatamente, a veces no numerables, ni tan inmediatos, pero que pueden haber indicadores, los cuales puedes ver, esa es una parte, la negociación de la contratación diaria, y también metodológicamente; preguntar primero que hay; hacer diagnósticos para saber donde está, escuchar, visualizar, entrevistar y hasta después viene el plan de acción, "¡esto parece que es lo más difícil!"; "¡está por otro lado!"; "¡parece que estos son dependientes de estos problemas o se derivan por este!"; "¡si atacamos por aquí!", y de aquí viene todo un plan de acción, es decir la mirada estratégica" (Mario Revilla).

No existe una receta del proceso de consultoría, cada asesoría tiene su propio método o puede no tenerlo; pero en general podríamos decir que es la **entrevista** del cliente con el consultor, se establece una serie de juntas para definir el punto estratégico a resolver, se firma un **contrato** (en ocasiones no necesariamente); se lleva a cabo el **proceso de investigación**; se desarrolla un **diagnóstico** en el que se establecen el tipo de necesidades o problema, la delimitación sobre la base de preguntas, se establecen sus causas, las soluciones, los costos-beneficios, y se determina el tiempo de desarrollo del mismo; dentro del **análisis** se sintetizan las dificultades, necesidades y las posibles consecuencias, es decir su interpretación; la **aplicación de soluciones**, la **evaluación** y la **conclusión del servicio**.

"He llegado a pensar que el que diagnostica problemas de C.O. lo que diagnostica la mayor parte de las veces son trabas, ayuda a las empresas a destrabarse en los nudos de desarticulación que siempre hay; la gran mayoría de ellas son de comunicación, uno no sabe

inmediatamente como desatar estos nudos, es la de dar una idea acerca de su trabajo, de la organización, pero cuando uno comienza a juntar las piezas del rompecabezas, me doy cuenta de que uno está trabajando por alguna falta de información por alguna falta de acuerdo, o por algún mal entendido, o por alguna representación que yo tengo del otro, y el otro tiene de mí, y, que, bueno justamente como no es tan común, no se puede llevar a cabo un trabajo bien articulado. Entonces uno no resuelve muchas veces este problema, porque a veces existen serios obstáculos para que la gente que esté ahí los resuelva, o, a la mejor hay muchos intereses, es que depende de una cantidad enorme de cosas, pero si los puede uno identificar, ayudar a la gente a que se de cuenta del problema, y también colaborar en todo lo que se pueda para ayudar a destrabarlo. Efectivamente uno no es un gurú".

**(Jaime Pérez)**

Para generar lazos que ayuden a agilizar la detección y resolución de los problemas de la organización, es necesario la contribución del cliente, primero que éste tenga confianza en el desarrollo del consultor, ya que a medida que se establece un lazo de confianza, se desarrolla un compromiso con el cliente, se le puede ayudar más, aumenta la influencia del consultor sobre el cliente, lo que puede garantizar que el trabajo se desarrolle óptimamente.

El cliente debe proporcionar la información necesaria y asumir una actitud de compromiso y de receptividad ante las propuestas que haga el consultor. "La idea es que no se creen lazos de dependencia y que exista una colaboración y comunicación muy estrecha entre ambos. El consultor debe tener en cuenta, que el cliente es quién decide, sólo él. También es importante que se establezca una relación de confianza y respecto entre ambos". **(Gabriela Anaya.)**

En el libro, Desarrollo Organizacional, Archilles de Farie Mello (pag. 108 y 109) hace mención de las siete áreas fundamentales que les da al consultor una habilidad especial:

- Área 1 : evaluación de sus motivaciones personales con el cliente;
- Área 2: habilidad para ayudar al -cliente- a estar consciente de las necesidades de cambio y de los procesos de diagnóstico;
- Área 3: habilidad para actuar junto al “cliente”, explorando y desarrollando los recursos latentes en la propia organización;
- Área 4: habilidad para tomar decisiones con la participación de los elementos implícitos en el problema;
- Área 5: habilidad de planear y ejecutar los planes, tomando por control la retroinformación recibida a lo largo de las acciones;
- Área 6: habilidad para evaluar los progresos y fracasos, a lo largo del programa;
- Área 7: habilidad de asegurar continuidad, expansión, apoyo y transferencia de aprendizaje, a lo largo del proceso.

El consultor no es un capacitador, es un conscientizador. A través de su trabajo se espera que la organización en su conjunto: los dirigentes, todos y cada uno de los empleados que la forman sean necesarios para que funcione y marche bien, que todos se encuentren laborando de acuerdo a los objetivos tanto individuales como de la organización, (ponerse en común acuerdo.)

Por ello la función principal del consultor es encontrar una solución adecuada los puntos débiles que tiene la organización, su trabajo requiere de la máxima participación de los participantes del sistema. Es evidente que en la práctica, el consultor debe ajustarse y actuar con respecto a la realidad del sistema y con la ayuda de quienes allí laboran, ya que el consultor no es importante, él es un anónimo, ya que generará en el sistema flujos de información para que la organización se desarrolle efectivamente e inmediatamente desaparecerá el asesor, ya que su función habrá terminado

El profesor Jesús González Almager, afirma que si por alguna razón se ha cerrado el departamento de comunicación o se ha dejado de solicitar los servicios óptimos de consultoría interna o externa de C.O, más tiempo habrá de pasar para que se note su

ausencia, porque habrá enseñado, y logrado que la función de la comunicación camine en la organización, ya que si esto lo hizo bien no se notará su ausencia.

Si se creen necesario contratar de nuevo otra asesoría, es por que en realidad tanto sus dirigentes como sus empleados no han entendido las ventajas que de la comunicación pueden obtener y no lo han llevado a la práctica o quizá el consultor no haya realizado bien su trabajo.

En este plano es necesario que el experto en C.O tenga la habilidad de poder transmitir a los integrantes de la compañía (y en especial a los dueños, dirigentes y representantes) que la vital herramienta para lograr alcanzar las metas de la organización es por medio de la comunicación, y que la única forma de hacerlo es dirigiendo a la gente con base en las buenas relaciones humanas, a través del respeto y el interés.

Se deben tener bien claro los objetivos organizacionales tanto a largo como a corto plazo, se deben identificar las metas, riesgos y descubrimientos al paso de la dirección organizacional. Deberá ayudar mucho a descubrir dónde se espera que la administración comprenda a la empresa y cuáles son los obstáculos que vislumbra a lo largo del camino.

Se debe establecer un plan anual de operaciones para saber a dónde se dirigen las necesidades a corto plazo y los deseos de la organización. Para que resulte óptimo el desarrollo se deberán evaluar constantemente los retos, por ejemplo cada tres o cuatro meses, y en la medida en que se presenten obstáculos se deberá operar de acuerdo a las diferencias y tomando en cuenta las necesidades de los empleados.

Se requiere que las corporaciones reconozcan las nuevas realidades dentro de las cuales deben funcionar. Es importante que la administración pueda identificar, anticipar y enfocar con éxito los valores cambiantes a medida que aparezcan, aplicar nuevos mecanismos, ya que ninguna empresa viva permanece inmutable, y una vez hecha una evaluación debe modificarse conforme a la época y de acuerdo a las circunstancias.

La comunicación no es independiente de la administración, ya que los seres humanos administramos a través de la comunicación. Administramos, organizamos a la gente al comunicarnos con ellos al compartir información, no al negarla. La información ya no debería ser un instrumento de la autoridad. De hecho ha sustituido a la autoridad como manera de controlar la organización y al cambiar la

perspectiva de la sociedad frente a las mismas, al verse y sentirse interesados por el bienestar de su institución, lo cual traería consigo el propio bienestar del trabajador.

Los líderes institucionales inteligentes, en vez de buscar los mejores medios de proteger la información y de ocultársela a las personas situadas en puestos inferiores de la jerarquía, deben buscar sistemas de control de información que le proporcione a la gente la información que necesita para hacer sus trabajos, para reducir la ansiedad al desconocer su papel en la organización.

D'Aprix presenta un modelo que intenta definir las expectativas y proporcionar al gerente alguna noción de lo que implica una buena comunicación administrativa (esta es base de una cultura corporativa estadounidense) éste modelo está dividido por 6 partes (ver cuadro No. 3.2, de la siguiente página.)

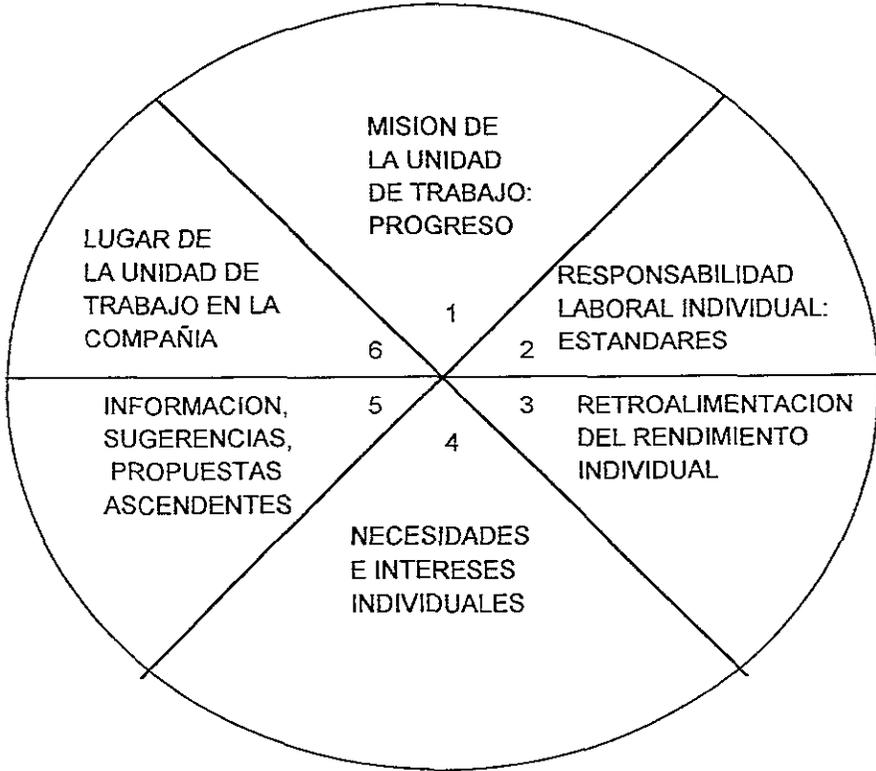
La primera (misión de la unidad de trabajo: proceso) consiste en identificar los objetivos y metas de la unidad de trabajo, los logros, preguntas y sugerencias de los subordinados acerca del progreso de la misión,

En el segundo (responsabilidad laboral individual) se refiere a vincular esta misión a sus integrantes, comunicar a la gente cuál es su trabajo y cómo se hace; estar seguro de que lo entienda, al igual que los estándares para el éxito en el desempeño; y la forma tradicional de retroalimentar a la gente de acuerdo a su rendimiento, reconocer su trabajo, el decirle "gracias a usted".

La tercera parte (retroalimentación del rendimiento individual) se vincula a la retroalimentación efectiva del rendimiento, en el diálogo que se concentra en lo que se puede hacer conjuntamente para lograr que el individuo sea más eficiente en el trabajo.

El cuarto (necesidades e intereses individuales) presenta la parte del buen gerente que debe estar preparado para tratar con el individuo como una persona; él o ella, debe, interesarse por el individuo y expresar ese interés en forma apropiada, se interesa en escuchar sus intereses, preocupaciones, sugerencias y preguntas relacionadas con el trabajo Buena voluntad para escuchar sus quejas, sus problemas, a esto da una necesidad de retroalimentación acerca del rendimiento como gerente y su buena voluntad para ayudar a los subordinados a resolver sus conflictos.

# COMUNICACION ADMINISTRATIVA



CUADRO No. 3.2

La quinta parte se refiere a la información, sugerencias, proposiciones que se dan dentro de la comunicación ascendente, es decir de la parte jerárquica baja hacia la alta, de los subordinados a los jefes, esta parte del modelo es una área apropiada para el aprovechamiento de la interacción y creatividad humana, al querer compartir información que se tome en cuenta para mejorar la organización. En este tipo de proceso es necesario que el superior o el jefe sea receptivo y que esté preparado para llevar a la acción propuestas de las personas con las que labora.

Por último se encuentra el lugar de la unidad de trabajo en la compañía, ya que las personas necesitan comprender que lo que hacen como grupo tiene alguna importancia. Cada una de las áreas, cada uno de los departamentos y cada una de las personas son importante para la unidad de trabajo, ya que cada uno respalda a

otro. En esta medida el gerente tiene la responsabilidad de llevar a cabo actividades para ayudar a la gente a comprender el lugar que tiene dentro de la organización.

Este modelo demuestra que es claro que la comunicación es el elemento vital del proceso de la administración. La parte 1,2 y 3 proporcionan a la gente un ambiente de trabajo predecible, así como la oportunidad de superarse laboralmente. La parte 4 la necesidad que tienen las personas de recibir afecto, aprecio, aprobación e incluso amor. Por lo normal, se prefiere el concepto de voltaje menor, denominado "reconocimiento", pero sin lugar a dudas es un ingrediente en la administración y dirección de cualquier grupo de personas. Si se unen estas cuatro partes es probable que produzcan un trabajador entusiasta, comprometido e interesado. agréguese las dos partes siguientes que definen al ambiente laboral. Entonces ofrézcase la oportunidad de incluir sobre ese medio ambiente (parte 5 y 6), y es muy probable que la gente pueda y sea más productiva.

partes 1,2 y 3	Corresponde a la administración por objetivos (maestría del trabajo; capacidad para predecir).
parte 4	Reconocimiento
parte 5 y 6	Necesidad de contribuir, influencia

La comunicación es un proceso natural en los seres humanos, de igual forma es natural en las organizaciones. No se puede valuar, no se puede buscar razón de su existencia, sin embargo no porque lo practiquemos signifique que realmente conozcamos o estemos ejerciéndola efectivamente, por ello es importante la comunicación en las organizaciones, pero esta no solamente existe por que sea inevitable, sino por que en realidad ésta debe ser adecuada y efectiva para ayudar al mejor desarrollo de sus integrantes

"La C.O. es un medio, es un apoyo, es una herramienta, la comunicación por sí sola no va a resolver nada, en realidad las situaciones o las problemáticas que cualquier organización vive son un complejo de variables multifactoriales que no se pueden solucionar con la comunicación, la comunicación puede apoyar a resolver problemas, pero nunca la comunicación va a hacer la panacea que las resuelva". (Serafina Llano)

Por ello es necesario crear una comunicación planeada, proactiva que este de acuerdo las partes del sentir, pensar y actuar de la organización, esa forma de construirnos como sociedad y de interacción organizacional.

Es necesario ayudar a asegurar que la comunicación sea un proceso honesto, adecuado a las necesidades de la administración y de la audiencia por igual, ayudarla a determinar las preocupaciones y las necesidades de información. A responder las eternas interrogantes ¿Dónde se encuentra la organización, hacia dónde es probable que necesite ir y cómo lo hará?.

Mc Grath dice que para que los gerentes administren de modo efectivo las organizaciones, deben hacer 4 cosas:

1.- Que tanto para ellos como para sus empleados el trabajo que ejecutan sea valioso, demostrar con palabras y con acciones que realmente se preocupan por ellos como seres humanos.

2.- El nuevo gerente debe estar preparado para dar servicio a otros, ya que es absurdo hacer que los trabajadores sirvan para las necesidades de los gerentes, ya que deben facilitar y guiar a los trabajadores para que se realice. .  
Es decir “¿qué puedo hacer para ayudarlo a usted a desempeñar mejor su trabajo?.

3.- Dar atención a las necesidades individuales de las personas de la organización (signo de relación especial).

4.- Habilidad para redimir, para decir “lo siento”, cuando usted se ha comportando mal con su personal o cuando ha cometido un error (en absoluto, no es un símbolo de fracaso). Reconocer que el liderazgo no es infalible.

El consultor en C.O debe tener presente este tipo de organizar la empresa, debe estar perfectamente capacitado, ya que de nada le serviría desarrollar la asesoría si en realidad no podría orientar la práctica de la comunicación para el bienestar de la organización.

El consultor ofrece temporalmente sus servicios, debe ser un externo de la organización, dar orientación precisa sobre los flujos de información óptimos para articular de forma ordenada y planeada las actividades de cada uno de sus integrantes. Es necesario que esta forma de trabajar se de por instrucciones de la parte jerárquica más alta de la empresa, el dirigente, dueño o gerente debe generar un clima de confianza y óptimo para la comunicación planeada y entretejer las pautas en la estructura institucional de la organización, planear y poner en práctica los programas de comunicación que serán necesarias para hacer que las pautas se vuelvan realidad.

## CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 3

Hemos ofrecido una visión general del perfil laboral y de la función del consultor en C.O., este es de suma importancia debido a que muy pocas personas conocen la visión que de ellos pueden obtener, de hecho muchas de las personas que se dicen ser profesionales en el ramo ignoran su verdadera función.

El consultor es un conscientizador no sólo de los directivos gerenciales por los que ha sido contratado, sino también de todos los que integran el sistema, los ayuda a sensibilizar sobre la importancia que tiene la comunicación dentro del proceso de producción.

Para llevar a cabo su función es necesario que el cliente y sus trabajadores colaboren con la información necesaria para llevar a cabo estrategias para detectar los puntos claves y generar mecanismos que los ayuden a desarrollarse de una manera más efectiva. El cliente debe no sólo estar convencido de los beneficios de la consultoría sino estar comprometido con los procesos para descubrir las maneras de mejorarlas, supervisarlas y reproducirlas constantemente.

El consultor se hace valer de sus herramientas a través del estudio de la organización, tiene conocimientos en Comunicación, Organización, Administración, Relaciones Públicas, Recursos Humanos, entre muchas otras, las conoce a la perfección y desarrolla un estudio exhaustivo de todas y cada una de las áreas que la conforma, hace uso de todos los medios de comunicación escrita, verbal, de observación para poder recopilar la información que de todos y cada uno de los integrantes le pueden y no proporcionar.

Tiene la sensibilidad, capacidad y experiencia laboral para detectar, diagnosticar y plantear objetivamente las maneras óptimas para mejorar su funcionamiento, sabe como hacerlo.

Al consultor en C.O le incumben las tres áreas de la organización la infraestructura, la estructura y la superestructura que tengan que ver con los procesos de comunicación, la información adecuada para hacer llegar de manera efectiva, pronta y precisa dónde se necesita para poner en marcha el desarrollo del equipo humano y tecnológico para ser más productiva.

Su objetivo es poner en marcha mecanismos y procesos para generar ambientes ricos de información que permitan que la comunicación sea funcional para su desarrollo. El consultor propicia estos ambientes que ayuden a la interacción, los responsables de llevarlo a cabo son sus integrantes, ellos deben conocer también las ventajas que de estos pueden obtener, conocen los objetivos de la empresa, las funciones principales que ellos cumplen, el plan de desarrollo a corto y largo plazo para lograr alcanzar las perspectivas tanto personales como de grupo.

El consultor es un orientador, muestra a los integrantes de la organización una nueva forma de observarse, de administrarse por medio de los procesos de comunicación, ayuda a situarla en su realidad, en sus alcances, sensibiliza en la forma de organizar el desempeño de quienes ahí trabajan, todo esto a través de su herramienta fundamental que es el respeto por la dignidad y el valor humano.

Muestra mecanismos de C.O. propicios que pueden operar de acuerdo a su realidad organizacional, de acuerdo a su tiempo, los planea, les enseña a operarlos, de que manera, en qué circunstancias, les muestra sus ventajas a corto y largo plazo, supervisa, verifica y los adecua; posteriormente desaparece, el consultor resulta ser un anónimo en cuanto les enseña a operar, después, sale de la organización.

La organización la construimos con la comunicación y la comunicación nos construye como organización, por ello es tan compleja, incierta y cambiante.

La comunicación es la gran constructora de la organización y de sus miembros.

A continuación presentaremos tres estudios específicos que han desarrollado consultores a nivel nacional. Esto con la finalidad de englobar los conocimientos que a lo largo de esta tesina se han desarrollado, con esta participación se desea que el estudiante o interesado en la C.O resuelva algunas dudas acerca de su práctica, estos estudios han sido proporcionados por los consultores y aprobados por ellos para su publicación en este documento.

## BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO 3

Archilles de Farie Mello. **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**. Ed. Limusa, México, 1983, 183 pp.

D'Aprix Collado, Carlos. **LA COMUNICACIÓN, CLAVE DE LA PRODUCTIVIDAD**. Ed. Tillas, México 1991, 165 pp.

Margulies Newton. **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**. México. Ed. Diana. Primera edición, 1974, tercera impresión, 1983, 183 pp.

Thevenet, Maurice. **AUDITORIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL**, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1992, 195 pp.

## CAPÍTULO 4

### DESARROLLO PROFESIONAL DEL ASESOR EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

#### 4.1 CASO No. 1

#### Estrategias de comunicación de la empresa comercializadora “VISTA”

**NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:** “VISTA”,  
comercializadora de impactos exteriores y  
espectaculares, S.A de C.V.  
Empresa comercializadora de la publicidad  
difundida en el transporte público de México.

**FUNCIÓN:** Ofrece espacios publicitarios y promocionales en  
el transporte público: metro, trolebuses y  
autobuses. Sus clientes son empresas de la  
República Mexicana que desean anunciar sus  
productos o servicios

**INICIO:** 1986 (hace 13 años).

**NUMERO DE EMPLEADOS:** alrededor de 500 empleados  
localizados en diferentes ciudades del país.

**INFRAESTRUCTURA:** Cuenta con 13 oficinas, 1 matriz, 11  
filiales y 1 oficina foránea.

Su oficina principal se ubica en el Distrito  
Federal y en ella se encuentra entre el 75 y el  
80 por ciento del total de sus trabajadores.  
Las filiales y la oficina foránea tienen el  
objetivo de satisfacer las necesidades de  
anunciantes locales, regionales y nacionales,  
en las 40 principales ciudades de México.

**OBJETIVO:**

Ofrecer herramientas publicitarias y promocionales que resuelvan diferentes aspectos de la Mercadotecnia, en los siguientes medios:

**METROS** (Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey): en andenes y pasillos, en el interior y el exterior de vagones, en las caras de los relojes (de los pasillos y andenes), mapas de bolsillo y Pronometro (Stand proporcional)

**TROLEBUSES DEL DISTRITO FEDERAL Y AUTOBUSES DE DIVERSAS CIUDADES**

**DEL PAÍS:** en el interior y en el exterior de los vehículos, y desarrollo de actividades promocionales dentro de las unidades.

El alcance de los medios publicitarios que ofrece VISTA es de 35 millones de habitantes diarios a nivel nacional.

**PERSONA QUE PROPORCIONÓ LA INFORMACIÓN:**

Lic. Gabriela Herrera Martínez  
Jefe de Comunicación de “VISTA”

La siguiente descripción del funcionamiento de la comunicación en esta empresa fue proporcionada por la Lic. Herrera mediante una entrevista.

La necesidad de contar con una estrategia de comunicación que permita mantener informados a todas las personas que se encuentran en los diferentes niveles de la organización fue del director de “VISTA”, quién pretende tener una apropiada comunicación, ya que desde su inicio ha procurado estar en contacto con grupos de interés claves para la empresa.

Para poder lograr una articulación laboral y una estrecha relación con el exterior ha implementado su programa permanente de comunicación corporativa. Esta se encuentra diferenciada en 3 niveles: la comunicación interna, la mixta y la externa. Para cada una de ellas ha implantado estrategias de comunicación para dar a conocer la labor, la función y metas que la organización desea alcanzar.

La comunicación externa está dirigida al público externo, en el que se encuentran las autoridades en general, la comunidad en general y las universidades. En la comunicación mixta, se encuentran las organizaciones de transporte con las que se

tiene relación directa, las autoridades que otorgaron las concesiones mediante licitación pública, los clientes, los proveedores, las asociaciones a las que pertenece la empresa y los miembros de éstas y, en la interna, se contempla al personal.

		-Personal en general
	INTERNOS	-Ventas
		-Filiales
<hr/>		
		-Organizaciones de Transporte
		-Autoridades Estatales y del transporte Público
		-Clientes
		-Proveedores
	MIXTOS	-Agencias de publicidad
		-Asociaciones y sus miembros
		-Empresas similares en el país y el extranjero
<hr/>		
		-Autoridades
	EXTERNOS	-Comunicación en general
		-Universidades

#### Cuadro No. 4.1

En el programa de comunicación corporativa permanente se encuentran contemplados los receptores a todos los niveles, a ellos se les informa los logros de la organización y su labor, al igual que la forma en que acostumbra hacer las cosas, es decir, su filosofía. Por otro lado, la función de comunicación apoya la imagen de la empresa y, al cien por ciento, la labor de venta, ya que toda la función de comunicación está orientada a la principal función de la organización: vender.

“Entonces nosotros tenemos mucho que hacer por ventas independiente de la comunicación interna, todo lo que hacemos está orientada a que se pueda seguir vendiendo”.

Para proporcionar esta información a todos los niveles del sistema (interno, mixto y externo) se cuenta con una serie de herramientas comunicacionales dirigidas a cada sector de interés. (ver cuadro No 4.1, donde se encuentra el desarrollo de la comunicación corporativa permanente en “VISTA”).

COMUNICACION CORPORATIVA PERMANENTE EN VISTA

---

COMUNICACION INTERNA

PERSONAL EN GENERAL	-Boletín mensual " <i>No te pierdas de VISTA</i> ". _Sistema de buzones. -Tableros de Seguridad. -Mensajes diversos. -Eventos clave de integración y convivencia.
VENTAS	-Tablero de avisos " <i>Al día</i> " -Materiales de apoyo a la labor de venta (folletos, videos, presentaciones, promocionales, etc.).
FILIALES	-Boletín mensual " <i>Entre filiales</i> ". -Materiales de apoyo a la labor de venta.

---

COMUNICACION MIXTA

ORGANIZACIONES, AUTORIDADES ESTATALES, CLIENTES, PROVEDORES, AGENCIAS DE PUBLICIDAD	-Boletín periódico " <i>Comunicándonos con clientes y amigos</i> ". -Eventos del medio publicitario y de transporte.
ASOCIACIONES Y SUS MIEMBROS	-Eventos convivencia con clientes.
AGENCIAS DE PUBLICIDAD, CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES	-Materiales de apoyo a la labor de venta (folletos, videos, presentaciones, promocionales, etc.). -Cartas de felicitación.
EMPRESAS SIMILARES EN EL PAIS Y EXTRANJERO	-Intercambio de información y experiencias.

## COMUNICACION EXTERNA

	-Boletines y desplegados de prensa.
	-Monitoreo diario de prensa.
	-Página WEB.
AUTORIDADES EN GENERAL	-Participación en eventos del medio publicitario.
COMUNIDAD EN GENERAL	-Programas socioculturales y de contenido social.
	-Programa de fomento de valores nacionales "México, país de tradiciones"
	-Campaña de conciencia ecológica "Demos un segundo aire a nuestra ciudad"
UNIVERSIDADES	-Programa informativo para la formación de profesionales

La comunicación interna maneja información general y específica para cada uno de los grupos de receptores: para todos los empleados, las áreas de Ventas y las Filiales. Ello permite establecer programas concretos de acuerdo a las necesidades de cada uno de los sectores, como es el caso del Programa de Seguridad que se realiza en la Dirección de Operaciones, hacia el cuidado para evitar accidentes y riesgos laborales

A nivel general, la comunicación se da a través del boletín interno "NO TE PIERDAS DE VISTA". publicación mensual que se realiza desde hace ocho años, la cual ha ido evolucionando junto con la empresa, de acuerdo a las necesidades y realidades de ésta. La publicación pretende que la gente esté enterada de lo que ocurre en la empresa, en el medio, de la cultura y filosofía de "VISTA" y otras cosas de interés para fomentar la integración.

En cuanto a la comunicación específica con las personas que laboran en las áreas de ventas, se tiene un tablero de avisos llamado "AL DÍA". La información contiene nombramientos de agencias, lanzamientos de productos, lanzamientos de campañas,

acontecimientos empresariales, etc., para que los ejecutivos de ventas puedan tener herramientas frescas con las cuales ir con sus clientes a negociar. Como el nombre del tablero, esta información cambia diariamente.

Para las Filiales se edita la publicación periódica “**ENTRE FILIALES**”, boletín mensual que pretende que todas las oficinas del país trabajen bajo una misma filosofía y que puedan estar en la misma línea que requiere la empresa, esto para alcanzar los objetivos, tanto a corto, como a mediano y largo plazo.

Para el público mixto, la comunicación tiene la función de informar sobre la situación en la que se encuentra la empresa, cuáles son las innovaciones que se están dando en la categoría de medios que la empresa representa (publicidad en transporte público). Se da a conocer mediante una publicación denominada “**COMUNICÁNDONOS CON CLIENTES Y AMIGOS**”, cuya periodicidad varía entre mensual y bimestral, dependiendo de la demanda y la vigencia de la información.

Esta publicación informa acerca de la publicidad en transporte público como categoría de medios, de lo que se hace en otras partes del mundo, tips para diseñar mejor la publicidad en transporte público, etc., es decir, mantiene informados a los públicos mixtos y al personal de ventas sobre las novedades del medio, las innovaciones que “**VISTA**” introduce en el mercado mexicano y sobre la labor que desarrolla.

La empresa está interesada en ofrecer información fresca y de utilidad para sus públicos mixtos de interés. Por ejemplo, proporciona en sus publicaciones, las normas que de primer momento implantan las autoridades respecto a la publicidad en transporte público.

Para clientes actuales y potenciales, así como agencias de publicidad, “**VISTA**” tiene un programa permanente de cartas (firmadas de puño y letra del director) en el que, de acuerdo al monitoreo diario de prensa, se felicita a diversas personas y empresas en cuanto a nombramientos, lanzamientos de productos, apertura de oficinas, premios y reconocimientos, etc., ya que se preocupa por lo que se hace afuera y tiene alguna vinculación que afecta a su propia organización, aprovechando también plantear las ventajas que “**VISTA**” ofrece por su cobertura en la República Mexicana.

El director se preocupa por conocer lo que está ocurriendo con las agencias de publicidad, porque al ser un medio, el contacto y la vinculación son mucho más estrechos. Por ello se tiene una comunicación cercana con ellos y, en el caso de la carta, además de felicitaciones por el logro de los mejores deseos en el nuevo puesto, se aprovecha la ocasión para que consideren la Publicidad en Transporte Público como una alternativa interesante a nivel nacional.

Esta labor permanente ha permitido no solamente estar en contacto con grupos potenciales de una manera cordial, sino también fortalecer la imagen de la organización y proyectarla con frescura, como una empresa interesada en otros aspectos distintos al negocio, como es el progreso de quienes permiten y hacen posible que ella se mantenga dentro del mercado.

Por otro lado, el monitoreo de prensa es un trabajo que se realiza diariamente para estar al tanto de lo que ocurre a nivel global, en el transporte público en general, en la publicidad, en el medio y en el ámbito empresarial, entre otros.

Llevar a cabo la comunicación permanente al exterior, resulta prioridad para esta empresa ya que es una forma de apoyar la función de ventas, y no sólo de vender un espacio publicitario, sino de vender y proyectar la imagen de "VISTA" como una empresa que procura e invierte en el desarrollo de la Publicidad en Transporte Público como categoría de medios que puede ser muy exitosa en México

Está consciente de su función y alcance como medio y por supuesto de su responsabilidad con la comunidad en general (como empresa cien por ciento mexicana y como medio de comunicación). Por ello, realiza diversos programas a través de los espacios publicitarios que comercializa y proporciona a la población un mayor nivel de contenido en los mensajes

Por mencionar algunos de los programas socioculturales y de contenido social que emprende por iniciativa propia, encontramos la "**Campaña antisuicidios en el Metro**", en conjunción con la Cruz Roja Mexicana (1995-1996); la Campaña "**Demos un segundo aire a nuestra Ciudad**", que pretende estimular el uso del transporte público y, con ello, disminuir la emisión de gases contaminantes en el Valle de México. Esta campaña inició el año pasado, el Día Mundial del Medio Ambiente (5 de Junio de 1997), para darle la fuerza e importancia de proporcionar a la Ciudad y sus habitantes, mejores condiciones ambientales. Además, el mensaje se ha difundido en diferentes medios, como periódico, artículos promocionales, mapas de bolsillo del Metro, autobuses y trolebuses, entre otros

Asimismo, el programa “**México, país de tradiciones**”, que pretende fomentar los valores, la cultura y las tradiciones de nuestro país. Consiste en diseñar periódicamente un autobús articulado con *publicidad integral*, *manejando temas cien por ciento mexicanos*. Hasta la fecha han circulado el de Posadas, el de “**La ciudad de los Palacios**”, para promover los centros turísticos de la ciudad y el de artesanías mexicanas, para el cual FONART brindó su apoyo prestando las artesanías y el set para fotografiarlas.

Los vehículos en los que instalan estos mensajes, circulan en rutas estratégicas, pues está en comunicación con la sociedad, no solamente se procura una imagen con los clientes y con el núcleo de personas vinculadas a la empresa, sino también con los receptores a nivel general.

Independientemente de los productos y acciones de comunicación interna, mixta o externa, a nivel comunicación corporativa se desarrollan herramientas de apoyo a ventas, como folletería diversa, videos, materiales promocionales, etc, la empresa participa en eventos que dan a conocer la imagen de la empresa y le ayudan a proyectar las ventajas que brinda la Publicidad en Transporte Público, por ejemplo participa en el Festival de la Publicidad y patrocina diversos eventos a nivel nacional que tengan que ver con la promoción, difusión y desarrollo de categoría de medios en México.

Tanto hacia dentro como fuera de la organización, se practica mucho el trato con la gente, comenta la Lic. Gabriela Herrera que resulta impresionante ver al director el día del brindis de Año Nuevo, cuando reúne a todos los integrantes de la empresa en el salón de usos múltiples, da a cada uno de ellos su abrazo y los llama por su nombre.

“Es impresionante porque nuestra empresa es muy heterogénea: la gente de oficina tiene estudios, pero la del área de operaciones -que es donde está la mayor parte de la gente que trabaja en “VISTA”, que se encarga de instalar la publicidad-, en promedio tiene estudios de primaria o secundaria y, aunque uno no quiera, la diferencia se nota y es increíble que la gente se pueda comunicar tan bien con nuestro director porque él los identifica, conoce su trabajo y les llama por su nombre” .

Mucho de lo que se ha logrado a nivel comunicación, dice la Lic. Gabriela Herrera ha sido gracias al director, ya que tiene esa visión de empresario, de que la comunicación está al servicio de la empresa y que es una inversión para que la empresa pueda vender más, pero también ha sido porque todas las acciones de comunicación que se han implantado en la empresa han creado sinergia, entonces sólo sin inventar el trabajo a sido fácil las necesidades de comunicación y que además se puedan satisfacer porque se tiene el apoyo de la dirección.

"Sin que nos inventemos el trabajo, ha sido fácil detectar y satisfacer las necesidades de comunicación, porque se tiene el apoyo de la dirección. No tenemos mucho presupuesto, -por que esto sonaría como que tenemos mucho-sin embargo con el que se cuenta se aprovecha al máximo, esto permite explayarse con mayor facilidad, ser creativos, proponer cosas atractivas con poco presupuesto que al final resultan eficientes".

Esto nos hace reflexionar sobre algunas empresas que se escudan de no tener suficiente presupuesto para poder comunicarse, lo que no saben es que la comunicación más efectiva es la de cara a cara, la que pueden generar muchos rendimientos a nivel interpersonal, de que la gente esté motivada, de que la gente esté a gusto con su trabajo, que conozcan lo que está haciendo la empresa, éste medio de comunicación deberá explotarse con mayor efectividad.

A nivel cultura interna, la empresa "VISTA" tiene dos fechas importantes, una es el aniversario y otra es la comida de Navidad, son momentos en los que procuran estar unidos. La Lic Herrera afirma que esta empresa es muy gregaria, dice, todos vamos en bola a todos lados, entonces son eventos que procuran el trato personal de dirección hacia la gente y de interacción entre todas las personas de la empresa, para que la empresa pueda trabajar mejor.

"Entonces es algo que hacemos en conjunto con el área de relaciones humanas y públicas, es algo que funciona muy bien en la cultura de la empresa que tenemos".

El programa de comunicación corporativa permanente se desarrolla en todo el sistema tanto interno como externo, en él participan todos los actores, se supervisa que el camino para lograr alcanzar estas metas sean las mejores, el director de la empresa se reúne todos los lunes con sus directores, cada área conoce la labor que debe hacer y como realizarla, por eso dice la Lic. Herrera "somos muy

gregarios", obviamente siempre están bajando la información para que todos estén en la misma línea.

Las comunicaciones de manera verbal se refuerza por medio del boletín, y nos damos cuenta de que la gente se preocupa por la organización, porque tenemos también un sistema de buzones, el buzón de boletines no funciona mucho, ya que es más fácil para los trabajadores llamar por teléfono y dar a conocer sus necesidades, inconformidades e inquietudes, pero el buzón de dirección si funciona, la gente le escribe al director, le manifiestan sus inquietudes, el área de relaciones públicas les da seguimiento y se los entrega al director que es el quien las firma de puño y letra y generalmente se preocupa de hacer una llamada telefónica y le dice "oye estoy viendo esto y...", toma en cuenta su opinión y se pone en práctica para satisfacer las necesidades de sus colaboradores.

La directora de comunicación dice que es necesario que la organización se preocupe más por la comunicación interpersonal, que es necesario manifestarlo desde la junta de directores, planear estrategias para que ellos lo asuman como compromiso y cada uno de ellos lo empiece a implantar en su área y permear a toda la organización.

"Entonces son cosas que facilitan la comunicación, la labor de la comunicación corporativa, el director nos hecha la mano. A fin de cuentas se vuelve un círculo virtuoso y él hace cosas que ayudan a la comunicación y la comunicación hace cosas que le ayudan a él , y se hacen cosas que le ayudan a la empresa y entonces entramos en un ganar a ganar todos".

El programa de comunicación corporativa se encuentra en constante renovación, se ajusta y actúa conforme a las nuevas realidades, la comunicación a nivel de empresa resulta ser un ejemplo idóneo para esta tesis, ya que esta organización explota y aprovecha la mejor capacidad de canales de información para vincular el trabajo de sus integrantes, por ello este desarrollo nos ayuda a visualizar cómo a partir del análisis del funcionamiento de una organización se puede vincular su desarrollo a través de la información óptima.

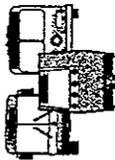
Los siguientes son sólo algunos de los números de las publicaciones que se difunden en la empresa VISTA.

La primera es el boletín del mes de Febrero de 1998 "NO TE PIERDAS DE VISTA", el cual esta dirigido al personal en General.

El segundo es el Boletín del mes de Marzo de 1998 “ENTRE FILIALES” dirigido a las filiales.

El tercero es el Boletín periódico “COMUNICÁNDONOS CON CLIENTES Y AMIGOS” No. 6, que corresponde del mes de Septiembre a Octubre de 1997, el cual se encuentra dirigido a las organizaciones, autoridades estatales, clientes, proveedores, agencias de publicidad, asociaciones y sus miembros.

Y por último se encuentra un folleto de “LA PUBLICIDAD QUE VA, DONDE LA GENTE VA”, dirigido a agencias de publicidad, clientes actuales y potenciales.



# No te pierdas de

## INSTANTÁNEAS

### EN ESTE NÚMERO

- 2** Cumplimos 12 años
- 3** Categoría de medios
- 4** Tips para Excel
- 5** Tarjetas de crédito
- 6** Logros del '97
- 8** Gente a la VISTA Impcción
- 9** Tijuana
- 10** James Bond
- 11** Edad Media Reflexiones
- 12** Felicidades en febrero Metafida

### Nuevos productos

1998 exige una renovación en el mercado publicitario de transporte público. Por ello, VISTA proporcionará, al menos, cinco nuevos productos para incrementar el interés de anunciantes en nuestro medio.

### Primer lugar en ventas locales

Al cierre de 1997, VISTA Guerrero alcanzó el primer lugar en ventas locales. Esperamos que en 1998, todos los equipos rebasen sus metas.

### Un año de vida

La Asociación Mexicana de Publicidad en Transporte y Mobiliario Urbano, A.C., de la cual VISTA es socio fundador, cumple un año de creada este 7 de febrero. Para conmemorarlo, se celebró una comida en la que su presidente, señor David Pons Carrasco, rindió el informe de los logros de un año y dio a conocer el plan de trabajo para el segundo año de existencia.

Además de los socios, asistieron representantes del Consejo Nacional de la Publicidad, de la Asociación Nacional de la Publicidad, el Secretario de Transportes y Vialidad, y funcionarios de primer nivel de la Dirección General de Servicios al Transporte.



197, año de consolidación

198, conquista y nuevos retos

Definir nuestro futuro

## CUMPLIMOS 12 AÑOS

Somos la primera empresa especializada en Publicidad en Transporte Público en México y, aunque largo, se dice fácil. Pero no ha sido sencillo conseguirlo. Este 24 de febrero VISTA cumple 12 años de fundada, y ello representa un gran esfuerzo continuo para consolidarnos, primero, como empresa; luego, como especialistas; después, como categoría de medios; recientemente, como líder nacional y, en lo futuro, buscaremos traspasar nuestras fronteras.

Estos 144 meses que llevamos recorriendo un camino de éxito, hemos sorteado gran cantidad de obstáculos. Para nadie es un secreto que sobrevivimos a la peor época de crisis publicitaria en el Metro (1987-1991), enfrentamos al vandalismo (1992-1993) y ganamos la licitación pública de los espacios publicitarios del Metro (93), presentando una propuesta bajo estándares internacionales.

Desde entonces, hemos cumplido todos nuestros compromisos con el STC —pese a la devaluación del '94—. Mas tarde (1995) ganamos las concesiones de trolebuses (STE) y autobuses de la extinta Ruta 100, con lo que iniciamos formalmente nuestra etapa de especialización en publicidad en transporte público, introduciendo conceptos novedosos, como Publicidad Integral en autobuses y trolebuses; conseguimos más concesiones en diversas ciudades del país y enfrentamos favorablemente nuevas dificultades, como las más de siete auditorías que nos han practicado diferentes administraciones en cuatro años, la competencia desleal y los ataques infundados de que hemos sido objeto a últimas fechas.

Todo ello nos ha hecho fuertes y ha dejado en claro que somos profesionales, conocimos nuestro negocio y hacemos bien nuestro trabajo. Estos 4,383 días de esfuerzo de grupo, se reflejan en nuestros resultados: la historia de éxito que juntos hemos creado. Conclamos con orgullo para que VISTA exista muchos años más. ¡Feliz Aniversario, VISTA!

## DIRECTORIO

<b>Director General,</b> David Pons Carrasco	<b>Colaboradores</b> Jorge Domínguez
<b>Consejo Editorial,</b> Enrique Valladares	<b>Edición</b> Guillermo Flores
<b>Editor</b> Gabriela Herrera Martínez	<b>Edición</b> Jesús Luis Rodríguez
<b>Editorial</b> No te pierdas de VISTA es un boletín mensual para el personal de inspectores Entrenedores y Especialistas, S.A. de C.V., editado para su uso privado por la Dirección de Comunicación y Servicios Corporativos, con oficinas en Gladio 57, esq. Salsaranda, CdA Atlitlán XHII, México 01460, D.F. Los textos son responsabilidad exclusiva de su autor. Se permite su reproducción siempre que se cite la fuente. Tráje 400 ejemplares. Distribución gratuita	<b>Edición</b> Luis Ruiz

## CATEGORÍA DE MEDIOS

La Publicidad en Transporte Público es una categoría de medios. Pero ¿qué significa? ¿Cuáles son las ventajas que ello representa? Empecemos por el principio.

Hasta 1995, la publicidad en transporte público competía con otras 40 alternativas dentro del rubro de publicidad exterior, mejor conocida como *Out of Home*.

Ello ocasionaba que las agencias de publicidad no la consideraran en los planes de medios que proponían a las empresas. De ese modo, el anunciante invertía poco en publicitarse en el metro u otro medio de transporte y prefería utilizar los medios tradicionales, como televisión, radio, prensa e, incluso, carteleras y espectaculares.

A partir de 1996, con la inclusión de trolebuses y autobuses en el rubro de publicidad en transporte público, la participación del medio se incrementó a más del uno por

cento de la inversión publicitaria total de nuestro país.

Tal cifra le dio la fuerza suficiente para sustenitarse como categoría propia de medios, lo cual fue avalado por la Asociación Nacional de la Publicidad, al insituir en el segundo semestre de 1995, un reconocimiento a lo mejor en Publicidad en Transporte Público dentro del Premio Nacional de la Publicidad.

Así, como categoría propia de medios —separada de las demás alternativas que existen para anunciarse dentro de los medios *Out of Home*—, la Publicidad en Transporte Público cumple desde agosto por los presupuestos publicitarios de los anunciantes.

Ello le brinda posibilidades similares a las de los medios electrónicos, impresos o exteriores en la conquista de los presupuestos, con la ventaja de que la Publicidad en Transporte Público ofrece tanto productos publicitarios, como promocionales.



## TIPS PARA EXCEL

Ahora sí, ahí les van unos pequeños consejos de su Duende Azul para que crezcan en el arte de aplicar Excel sin tocar el mouse:

- Con Shift y flechas de cursor, selecciona las celdas que desees copiar, presiona Control C y copiarás la selección. Si desees cortar, deberás presionar Control X.
- Para pegar las celdas que seleccionaste, deberás presionar Control V.
- Si desees agregar o quitar un botón de la barra de herramientas:
  1. Abre el menú Herramientas y selecciona la opción Personalizar.
  2. Selecciona el comando que quieras agregar y arrástralo hasta las barras de herramientas.
  3. Si desees eliminar un botón, selecciónalo de la barra de herramientas y arrástralo hasta la ventana de comandos.



## TARJETAS DE CRÉDITO

La tarjeta de crédito es el medio por el cual hacemos uso fácil y rápidamente de una línea de crédito que el banco nos ha otorgado. Bastará con firmar un pagaré (voucher) y el banco pagará en lugar de hacerlo nosotros, adquiriendo así la deuda con el banco, misma que le pagaremos en cómodas mensualidades. Es cómodo y seguro.

Pues permitáme decirles que esa "comodidad" es un negocioazo para el banco, ya que los intereses que nos cobrará por usar su dinero son muy elevados —entre un 35 y un 50 por ciento y del 41 al 63 por ciento en tasa compuesta—, cuando a sus depositantes, si bien les va, les pagará un 18 por ciento. ¿Y qué tal durante 1985 cuando el interés subió al 140 por ciento? ¿Alguien nos garantiza que no volverá a suceder?

Al ser tan buen negocio, el banco hará lo imposible para que las usemos con mucha frecuencia. Nos regala puntos, hacé rifas, promociones, nos envía folletos para comprar desde "la comodidad de nuestro hogar" y nos promete que Santa Claus

nos va a traer regalos y muchas sorpresas. ¿Qué les parece? Además, algo en nuestra mente hace que se nos olviden los consumos que llevamos en el mes. El estado de cuenta nos refrescará la memoria y otras cosas.

Por otro lado, pueden también sacarnos de apuros como es el ingreso a un hospital o si no nos alcanza para pagar la cuenta de un restaurante. En este caso el interés es irrelevante pues es más importante salir del apuro.

Utilicemos este crédito en forma inteligente y sin abuso para que sea una aliada en lugar de enemiga. Mantengamos un balance. Guardemos los vouchers y no perdamos la cuenta. El corte nos llegará por el resultado de hacer la siguiente operación:

(saldo anterior + último pago + consumos) x (1 + tasa mensual / 100)

Por lo de la seguridad, es mejor mantenerlas guardadas pues no estamos exentos de que nos sean robadas o de que nos lleven "de paseo" a algunos cajeros con el consecuente quebranto patrimonial.



## LOGROS 1997, EXPECTATIVAS 1998

La suma de nuestros esfuerzos de todo un año se refleja en los resultados. A veces esos logros son intangibles y, otras ocasiones, sólo son palpables a través de cifras que, si bien, para muchos de nosotros son frías o inentendibles, muestran claramente la magnitud de lo acontecido.

Para VISTA, 1997 fue un año de consolidarse como líder nacional de la Publicidad en Transporte Público. Entre nuestros logros más importantes del año anterior destacan:

- 1,000 clientes atendidos.
- Extensión de nuestro servicio a través de la creación de 11 Filiales.
- Empresa número 410 de las 500 más importantes de México, según la Revista Expansión.
- Crecimiento en la participación de la inversión publicitaria total a 1.2 por ciento.
- 4,662 Metrolights instalados.
- 312,812 Laterales Superiores instalados en metros, trolebuses y autobuses.

- 548 autobuses con Publicidad Integral instalados.
- 820 anuncios exteriores instalados en autobuses y trolebuses.

Estas cifras, por sí solas, hablan del esfuerzo y del trabajo del grupo que hemos logrado. Pero para VISTA —que es una empresa que se ha caracterizado por dar continuidad a sus proyectos y superar sus propios logros—, representan sólo unos buenos resultados dignos de mejorarse inteligentemente, es decir, con planeación, calidad y servicio. En una palabra, *profesionalismo*.

Para 1998 VISTA espera:

- Consolidarse en las 40 ciudades.
- Crecer hacia nuevas ciudades según lo requieran los anunciantes.
- Atender a más de 1,500 clientes.

- Incrementar la participación de VISTA en el mercado publicitario total 1.4 por ciento.

Basado en la consolidación de las Filiales mejor servicio a nivel nacional, crecer notablemente en ventas el próximo año.

- Proporcionar al cliente más de cinco nuevas opciones publicitarias en Transporte Público
- Realizar el Primer Symposium de Creatividad en Transporte Público.

Las directrices ya han fijadas. Ahora sólo resta asumamos el reto de crear nuevos horizontes y demos a la tarea de alcanzarlos con trabajo bien hecho tiempo.

Reafirmemos por qué somos la empresa líder de México

**Con Impetu**

Para Gloria Castro, ejecutiva de Ventas Corporativas, 1998 inició prometedor, pues sólo en un mes, ha alcanzado el 50 por ciento de sus metas para todo el año.

¡Felicidades, Gloriat Esperamos que vendas muchísimo este año.

Ojalá nuestros Ejecutivos en todo el país rebasen —y por mucho— en 1998 sus metas.

**Felicitaciones**

Desde estas páginas enviarnos nuestras felicitaciones a Araceli Fuentes, Lázaro de la Cruz, Miguel Angel García y Rafael Revalos, por la excelente labor que han realizado en el Departamento de Crédito y Cobranza.

Sigan trabajando con dedicación y entrega. Su esfuerzo contribuye al éxito de VISTA como líder del mercado en México.

**Animale**

Varias veces hemos solicitado tu colaboración para publicar los logros del personal en esta sección "Gente a la VISTA".

En esta ocasión, agradecemos a Fernando Yáñez y Lynette González, por felicitar y estimular así a su equipo.

Es importante reconocer públicamente los aciertos de quienes hacemos posible la buena marcha de VISTA. Además de que se sienta bien, nos impulsa a continuar y nos fortalece como grupo.

ESTE ES UN TRABAJO PARA...



## TIJUANA

por Jose Luis Rodríguez

Al parecer su nombre deriva de Tijuana o Tiguán, que en la lengua cocomin significa cerca del agua, por su proximidad con el mar, distante una decena de kilómetros.

Lo que hoy es la pujante ciudad de Tijuana —la más occidental del país y la más distante de la ciudad de México (2,914 km)— era en 1829 una hacienda propiedad de Jose Ma de Encarnación, hacia 1850 estaba en manos de las familias Arguello y Bandini y reunía unos 200 habitantes, una escuela y una aduana. En la actualidad es la ciudad de mayor desarrollo urbano de Baja California y una de las que tienen más cruenta historia.

Ha pasado por diferentes épocas: algunas de ellas negras como cuando fue centro de vicio, alcoholismo, prostitución y contrabando de objetos y personas. Esto fue especialmente intenso durante la famosa ley seca en Estados Unidos, en la década de los 40's durante la cual miles de gringos pasaban a lido mexicano en busca de bebidas alcohólicas, casinos, hipódromos, etc. Después, con la abolicion de la ley, el turismo norteamericano se

hizo más familiar. Ahora, los visitantes viejan a Tijuana a comprar artesanías y curiosidades, plantas de ornato y también otros artículos como gasolina, azúcar y salsa picante.

El paso fronterizo Tijuana-San Isidro es el más transitado del mundo, con una afluencia de 25 millones de personas por año y una permanencia ante el impaccio de una hora con ocho minutos. El sector destinado a los automovilistas, semejante a una enorme caseta de peaje, permite el paso de miles de vehículos por día.

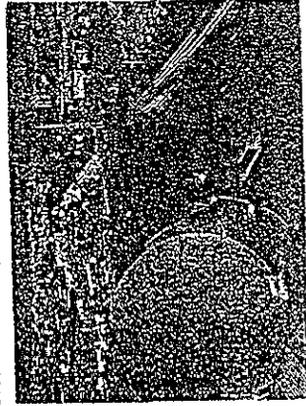
Tijuana conjunta muchos de los hábitos y costumbres de los dos países: el peso y el dólar circulan en forma paralela, los

anuncios comerciales se redactan indistintamente en Español e Inglés, y los comerciantes llaman a sus clientes potenciales "Amigo, come in".

El acelerado desarrollo que Tijuana ha alcanzado en este siglo ha sido favorecido por su vecindad con Estados Unidos y por el beneficio que recibe de la prensa, lo que ha permitido la apertura de muchas plantas manufactureras y ensambladoras, además que su agricultura produce trigo, cebada y vid y cuenta con todos los servicios turísticos.

En la zona céntrica, por lo pronto, los conductores estadounidenses parecen haberse impuesto nadie toca el claxon ni

mucha menos la agresiva tonada de cinco notas. El transeunte es respetado escrupulosamente en los cruces, donde los automovilistas se abstienen de invadir "los pasos de cobranza" de seguridad para los peatones.



## HISTORIA DE LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO

por Guillermo Flores D.

VISTA continúa con las acciones de seguridad e higiene:

- Seguimos colocando los carteles de seguridad.
- Están en proceso los folletos de seguridad.
- Pronto llegará Impacton.
- En este número del boletín lanzamos el comic *¡Medio para la seguridad en VISTA!*

Por último, los comento que la madrugada del 6 de enero —no los Reyes— nos trajo un pequeño

## Reflexiones de un punto



Sentir cómo aquel miembro viril, melioco y ríco penetra la cama: machote.. huoso que quiebra, se rompe. Ya no es parto, es parto, distante. La sangre brota y rebota, salpica, calienta; es ella estampa indeleble en la psique, en la mente.

Do fondo Las Cuatro Estaciones de Vivaldi, primavera.. son cinco horas suspendidas, lentos paneos. Cada uno de los proyectiles marca y finaliza recuerdos, vides... un cuerpo.

¡Dios, tú sabes que ellos lo

accidentó (cortadura en un dedo con el cutter). Como hubo que incapacitar, este suceso rompió nuestro récord de días sin accidentes (53) y la cuenta inicia otra vez, así que, el 28 de enero, ¡vamos 21 días sin accidentes.

¡Cuidate!

**La seguridad en la Edad Media**

En esta época, la situación cambió radicalmente, ya que fue el ser humano quien corrió sus pro-

por Paola Andrade

sabian! Dios, ¿tú mirabas, o fue el momento justo en que dormías?

¡Ya basta! Una gran mujer, una incansable luchadora en huelga de hambre. Protestan. Ya no quieren más. Ya no queremos más... ¿De verdad ya no queremos más? 45 tzoziles muertos. ¡Carabai! Ya tenemos oraña de sobremesa.

Pero ¡ni vida cambio. Más que la constatación de nuestro presente, que la nota de ocho columnas, su mirada, una niña que perdió la vista, que perdió familia, hogar, tranquilidad. Es fácil mantener la apatía, olvidarlo y no recordar, pero me atrapó. Es difícil describir un sentimiento; es difícil definir la humanidad en un ser humano, en un solo concepto.

Fredo mis ojos y no me despierto. No puedo entenderlos. Quisiera cambiarlo, tan sólo soñarlo.

De pie, envuelto en un oloroso calor tropical recita "preferir morir de pie y no vivir de rodillas". En ello se resume su total existencia.

pios riesgos, buscando emociones y gloria. Este es el caso de los caballeros que tomaban parte en torneos de lucha a muerte, o aquellos gladiadores que se enfrentaban a varios contrincantes o animales salvajes, exponiendo la vida en todo momento.

Hasta cierto punto, en la actualidad hay cierta similitud. Lo vemos en los pilotos de autos, el box, la lucha, etc.

continuará ..

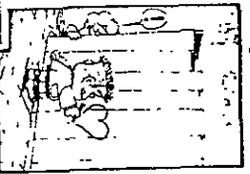


**FEBRERO, MES DEL AMOR, LA AMISTAD Y DE FELICITAR A.**

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <b>1</b> Oscar Padroza López<br>Ventas Institucionales       | <b>10</b> Alejandro Basilda Gama<br>Operaciones                              | <b>16</b> Martín Enciso Ortega<br>Operaciones                               |
| <b>2</b> Ricardo Jasso Mendoza<br>Operaciones                | Ramón Enrique Armenta Ma-<br>gaña / Operaciones                              | <b>21</b> Martín Matas Agustín<br>Operaciones                               |
| Teresita Hernández Roque<br>Contraloría                      | <b>11</b> Adrián García Lara<br>Operaciones                                  | <b>23</b> Martha Patricia Carrada<br>Guerrero / Filiales                    |
| Julio César Octavio R.<br>Operaciones                        | Gregorio Pérez Mendoza<br>Operaciones  | <b>24</b> VISTA<br>Enrique Martínez Arriola<br>Contraloría                  |
| <b>5</b> Felipe de Jesús Arellano<br>Francisco / Operaciones | Jorge Orozco Aguilera<br>Dirección General                                   | Gabriel de los Angeles Cruz<br>Operaciones                                  |
| <b>7</b> Martín Santos Uribe<br>Operaciones                  | <b>13</b> Héctor F. Arcia Martínez<br>Filiales                               | <b>27</b> Martha Martínez García<br>Operaciones                             |
| <b>8</b> Bonifacio Guzmán López<br>Operaciones               | <b>14</b> Valentín Bárcenas<br>Bobadilla / Operaciones                       | <b>28</b> Virginia Félix Benumen<br>Nuevos Negocios                         |
| <b>9</b> Martín Contreras<br>Rodríguez / Operaciones         | <b>16</b> Guillermo Alegria Leyla<br>Susana Cruz Bajarano<br>Masa de Control | Fco. Javier Matadamas<br>Fabián / Comunicacón y Ser-<br>vicios Corporativos |

**Humor**

Humor tomado del libro Toda Malada de Quirno.



Febrero, 1998



# ENTRE *afiliales*

UN  
**VISTAZO** POR...

## GUERRERO

### *Acapulco, aparador para anunciantes*

**E**l Estado de Guerrero, llamado así en honor del caudillo de la independencia, Vicente Guerrero Saldaña, es una de las 31 entidades de la República Mexicana, situado al sur.

Este hermoso Estado se caracteriza por su gran afluencia turística nacional e internacional, así como el comercio y la pesca, principalmente en Acapulco.

La industria en el Estado no ha tenido una importancia relevante en la actividad económica, ya que su evolución se ha visto estancada fundamentalmente por la falta de infraestructura productiva y recursos financieros.

A nivel comercial es muy importante y, en Acapulco, se refleja este desarrollo, debido a que es la ciudad de mayor población en el Estado. Ahí se encuentra la mayoría de los distribuidores y proveedores de toda la República, por tal motivo, en palabras del licenciado Fernando Carriles Crespo, "Acapulco es un aparador para anunciantes", pues acuden comerciantes y empresarios de las diferentes ciudades y poblaciones del Estado.

### *Transporte*

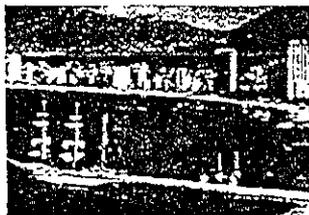
La red de comunicaciones ha tenido un avance significativo en los últi-

mos años. En el rubro del transporte se da servicio colectivo de pasajeros al interior y exterior de la entidad. Además se cuenta con suficiente infraestructura camionera para transporte comercial.

### *Turismo*

Entre las actividades económicas que existen en Guerrero destaca el turismo. Este tiene un papel muy importante en la actividad económica del país, ya que se considera de primera importancia en el desarrollo estatal, que directa o indirectamente contribuye en el 68.5 por ciento del producto interno bruto estatal.

Dentro de los principales polos de atracción turística están: Acapulco, Zihuatanejo, Taxco y Chilpancingo, capital del Estado.



*Bahía de Acapulco*

En Acapulco los lugares turísticos de mayor atracción son, la Quebrada, Puerto Marqués, Caleta, Pie de la Cuesta, entre otros. En la noche, su principal atracción son las discotecas y eventos artísticos.



*La Quebrada*

Es así como te hemos presentado un breve panorama del Estado de Guerrero y agradecemos el apoyo del director de VISTA Guerrero, licenciado Fernando Carriles Crespo, por habernos enviado su colaboración a este boletín.



*Puesta de Sol*

## VISTA, nuestra forma de vida

**H**oy, mañana, pasado mañana y durante muchos años más, VISTA formará una parte importante de nuestra vida, de nuestros ingresos y de nuestro desarrollo como profesionistas, como empresarios, como colaboradores.

La conjunción de esfuerzos entre todas las entidades que forman VISTA Comunicación, es decir, entre el Corporativo de VISTA y las empresas filiales, está orientada a un objetivo fundamental: hacer negocios.

Si bien es cierto que en conjunto se trata de proyectar la categoría de *Publicidad en Transporte Público* en el ámbito nacional y haría crecer a niveles competitivos frente a otros medios publicitarios, en lo inmediato se debe dar énfasis a la construcción de las bases que puedan hacerlo posible. Hoy por hoy, nuestra responsabilidad radica en lograr empresas

sanas y autónomas, en el menor tiempo posible.

La expansión de VISTA en el territorio nacional no es un experimento del cual podamos pensar "ojalá y resulte". No debe ser una actividad más en nuestro espectro de actividades, sino la motivación que ocupe el cien por ciento de nuestro tiempo y de nuestro esfuerzo.

Una de las cualidades que distinguen a cualquier líder es el que siempre logre que las cosas sucedan, que los acontecimientos se den, que los planes funcionen y las metas se alcancen. Nuestro compromiso como Grupo y como empresas individuales, es lograr estos negocios sanos y autónomos con una orientación exigente de servicio y, sobre todo, de ventas.

Eduardo Zimbrón Ortiz

Director Comunicación y Servicios Corporativos

Una gran felicitación a VISTA  
que el 24 de febrero de 1998  
cumplió 12 años de  
haberse fundado.



ANIVERSARIO  
1986-1998

## EL COMITÉ DE FILIALES

Debido a la necesidad de estar todos comunicados y con la intención de resolver problemas de manera conjunta, se creó El Comité de Filiales, el cual está integrado por: David Pons Carrasco, Jorge Enrique Valladares, Alejandro Pérez Aguilar, Paty Lee y María Elena Ayala. Este Comité tiene como funciones, —entre otras cosas— evaluar las diferentes propuestas que se hacen por parte de los directivos de las Filiales, así como establecer políticas a nivel corporativo.

## Directorio

*Director General:*  
David Pons Carrasco  
*Consejo Editorial*  
Alejandro Pérez Aguilar  
Miguel Andrade Urrea  
Eduardo Zimbrón Ortiz  
Gabriela Herrera Martínez  
*Editor*  
Marcelo Baños Vargas  
*Colaboradores*  
Eduardo Sánchez Novoa  
Claudia Colunga Castillo  
Patricia Carraca Guerrero

ENTRE FILIALES es un boletín mensual para el personal de las Filiales de VISTA, editado para su uso privado por la Dirección de Comunicación y Servicios Corporativos, con oficinas en Grotto 97, esq. Sassoferato, Col. Alfonso XIII, México 01460, D.F. Tel: 482-1500, Fax 611-1009. Los textos son responsabilidad exclusiva del autor. Para su reproducción es necesario citar la fuente. Trabajo: 200 ejemplares. Distribución nacional y gratuita.

## Reunión de Coordinadores

Se encarga de resolver problemas que afectan a VISTA de manera directa como son las áreas de servicio (Administración, Operación y Ventas). Esta reunión la integran: Eduardo Sánchez Novoa, Julieta Cervantes, Jaime Chávez, Abel Salce y Claudia Colunga.

## VISTA GUERRERO

*El departamento de operaciones, uno de sus fuertes*

**I**nció sus actividades en abril de 1997. Se ubica en Acapulco y dará servicio a todo el Estado de Guerrero, como único concesionario autorizado para comercializar los espacios publicitarios y promocionales en transporte público. Para 1998 se abrirán las plazas de Zihuatanejo, Taxco, Chilpancingo, Iguala, Oaxaca y Chiapas.

Está integrada por Fernando Carriles Crespo, director, Vicky Alvarez Vega, gerente de administración, Mario Cardoso López, gerente de operaciones, Mónica López García, asistente de dirección, Miguel Angel Zapata Vázquez, ejecutivo de ventas, Pedro Hurtado López, ejecutivo de ventas.

El departamento de operaciones es uno de sus fuertes, puesto que el gerente

trabajó en VISTA México y esta capacitado en instalaciones, retiros y mantenimiento. Asimismo, en esta Filial se capacitó a cinco personas para llevar a cabo estas labores.

Las cinco personas tienen la capacidad de instalar un autobús integral completo o seis punta a punta por noche.

Los departamentos de Dirección, Administración y Ventas son prácticamente nuevos, puesto que hubo cambios en el mes de noviembre de 1997.

Cabe recalcar que VISTA Guerrero fue la Filial que obtuvo más ventas en 1997 y para el 98 se tienen buenos prospectos con tres ejecutivos de ventas que trabajaron en radio, por lo cual ya cuentan con experiencia en medios de publicidad.

Por otro lado, en el mes de enero se hicieron intercambios con los periódicos locales Novedades, El Sol y Diario 17, así como con una estación de radio y otra de televisión.

En lo que respecta a publicidad, la ruta principal es la costera Miguel Alemán, donde cada unidad hace un recorrido al día, tocando ocho diferentes puntos de la ciudad, lo cual quiere decir que cada autobús va a todo Acapulco y su área metropolitana.

Es así como VISTA Guerrero permite enviar mensajes directos con un impacto total a todos los niveles garantizando que la publicidad en movimiento llegue al público y siendo la mejor opción para que los anunciantes obtengan excelentes beneficios.

### NUESTRO MEDIO

## LA PUBLICIDAD EN TRANSPORTE PÚBLICO

**L**a publicidad en Transporte Público se ha convertido con el paso del tiempo en una parte casi inevitable de nuestra vida diaria, ya sea que salgamos a pasear o trabajar, los habitantes de las grandes urbes nos topamos constantemente con algún anuncio publicitario en movimiento.

Esta comprobado que a nivel mundial, la Publicidad en Transporte Público genera una gran cantidad de beneficios a anunciantes, transportistas, autoridades y ciudadanía. No es debido a la casualidad que en países como Inglaterra, Estados Unidos, Alemania, España, Francia, China y muchos otros, se invierte cada vez más en este rubro.

Dentro de las principales ventajas de este medio, podemos decir que genera ingresos adicionales por promociones y renta de espacios publicitarios a transportistas, aparte de un mejoramiento en sus unidades y en su imagen como medio de transporte. A la ciudadanía, le brinda un mejoramiento en el servicio de transporte público, información permanente de campañas sociales y culturales y mejores unidades. A la autoridad le reporta en ingresos adicionales por renta o derechos, y pone a su disposición un medio de comunicación eficaz. Por su parte, el

anunciante cuenta con un medio moderno y vanguardista de alto impacto entre los consumidores.

### *Funcionamiento a nivel mundial*

A nivel mundial la Publicidad en Transporte Público se maneja mediante un solo concesionario por agrupación lógica (ruta, organización transportista, transporte o región), con concesiones a largo plazo, así como competencia organizada y estructurada. Todo ello promueve inversión en el desarrollo del medio y favorece la tendencia a crecer como medio promocional.

### *Futuro de la Publicidad en Transporte Público*

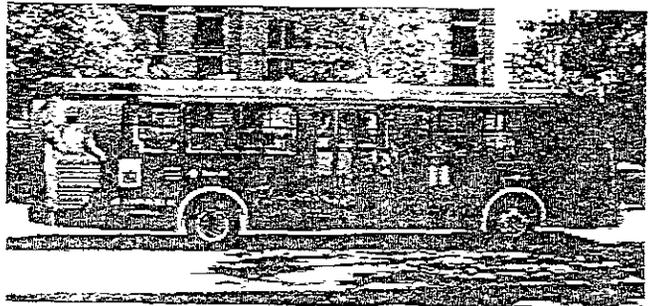
Tomando en cuenta la necesidad de los anunciantes de llegar a un público en movimiento y los elevados costos de los medios tradicionales, es casi seguro que la Publicidad en Transporte Público seguirá creciendo, y ello ocurrirá en la medida en que se siga por este mismo camino trazado a nivel mundial de realizar una publicidad vanguardista, con diseños creativos, y aceptando innovaciones que sean atractivos para el anunciante y repetitivos para la ciudadanía, ya que así se conseguirá que cada negocio se vaya consolidando a nivel mundial.

## VISTA PROMUEVE LA CULTURA

**C**on la intención de promover la cultura, VISTA en colaboración con el Museo Franz Mayer difunden la exposición Toulouse-Lautrec, colección Baldwin M. Baldwin del Museo de Arte de San Diego. Dicha difusión se realiza por medio de autobuses, cuyas imágenes invitan a conocer las obras del pintor francés, uno de los máximos representantes del expresionismo de ese país y principal promotor del Diseño Gráfico del Siglo XX.

Circularán tres autobuses con Publicidad Integral del Museo Franz Mayer, los cuales recorrerán la Avenida Insurgentes y Miguel Ángel de Quevedo, así como cuatro autobuses más con Medallón Integral.

Este tipo de acciones nos invitan a continuar fomentando la cultura y esperamos que la ciudadanía, disfrute de estas representaciones artísticas circulando por dos de las principales avenidas del Distrito Federal.



## OTRO PUNTO DE VISTA

### RELEVANCIA EN FILIALES

#### NUEVOS DIRECTORES EN VISTA DEL NORTE Y MORELOS

A partir del 19 de febrero se encuentra como nuevo director en VISTA Norte el licenciado Eduardo González Torres, quien anteriormente venía desempeñando un buen trabajo en la dirección de VISTA Morelos. Ahora, en una plaza de mayor cobertura, lo exhortamos a que siga con esa trayectoria de empuje y dinamismo que le ha caracterizado.

Asimismo, le damos la bienvenida al licenciado Alejandro Perea, quien ahora estará al frente de la dirección de VISTA Morelos.

#### DIRECCIÓN DE FILIALES INFORMA

- La tercera reunión mensual de directores de Filiales se llevará a cabo, por vez primera, fuera de la Ciudad de México. Se realizará en la ciudad de Acapulco. Se eligió como primera sede foránea a VISTA Guerrero tomando en cuenta que obtuvo el mejor cierre de ventas durante 1997.
- Por otro lado, se exhorta a todos los directivos de las Filiales a que envíen información de la zona geográfica que están atendiendo, sobre los aspectos de rutas, autobuses, alcances y restricciones. Esto con el fin de tener plenamente identificada su zona, retroalimentar la fuerza de ventas de VISTA México y apoyar en ventas nacionales.
- Se agradece a las Filiales las atenciones que han brindado a los funcionarios de México en las visitas realizadas.
- Se invita a que continúen colaborando con el Bu

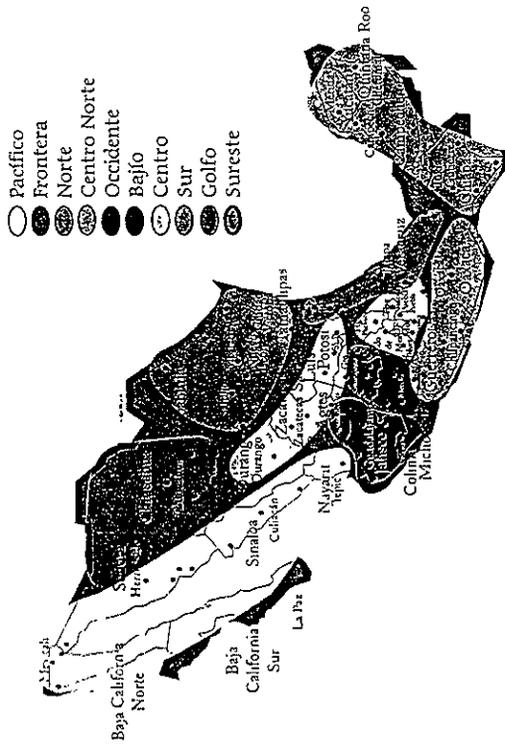
## LA PUBLICIDAD EN EL TRANSPORTE PÚBLICO A LA VISTA

### LA PUBLICIDAD EN EL TRANSPORTE PÚBLICO A LA VISTA

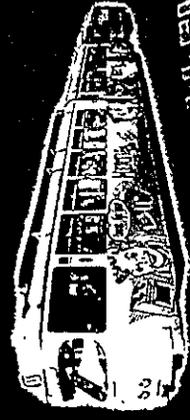
A través de la constitución de Filiales y asociaciones estratégicas, VISTA ha logrado tener presencia nacional con cobertura de las 40 ciudades más importantes de México, para ofrecer a sus clientes publicidad en transporte público a la altura de las principales ciudades del mundo.

Este crecimiento constante ha sido posible gracias a la demanda de nuestros productos publicitarios y promocionales en metros, autobuses y trolebuses

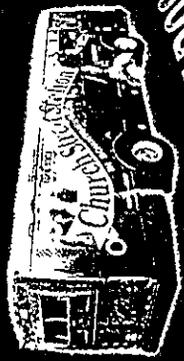
De este modo, a través de sus diez filiales actuales, VISTA extiende su cobertura nacional para satisfacer las necesidades mercadológicas y comunicacionales de las campañas publicitarias de sus anunciantes locales y nacionales, con el servicio, el impacto y la respuesta que requieren en puntos estratégicos de la República Mexicana



# LA PUBLICIDAD EN TRANSPORTE PÚBLICO



TELEVISION



TRANSPORTE PÚBLICO



# ESPAÑA

La Publicidad en Transporte Público produce beneficios para transportistas, autoridades, anunciantes y la comunidad en general. Entre ellos, se encuentran la generación de ingresos adicionales para transportistas y autoridades, así como lograr un mayor nivel de confort, seguridad y comodidad que supone las grandes ventajas de bajar la publicidad en transporte público y mobiliario urbano. Dichas oportunidades son aprovechadas al máximo bajo un mercado ordenado.

Cada día esta categoría está creciendo más y más, fortaleciendo los modelos *Out of Home*. Lo ha logrado aplicando criterios como:

La Publicidad Integral es un producto especial que debe tener una alta calidad de diseño. En su comercialización se busca no saturar colores. La cobertura de veletas solo tiene sentido en países donde hay una gran seguridad en la vía pública y donde las unidades se encuentran bien acondicionadas.

Alta calidad de materiales con diseños creativos y funcionales, realizados expresamente para el medio.

Gran conciencia del alcance del medio por parte de anunciantes y comercializadores. Los mensajes reflejan respeto a la ciudadanía.

2

EN EL MUNDO



CHINA



FRANCIA

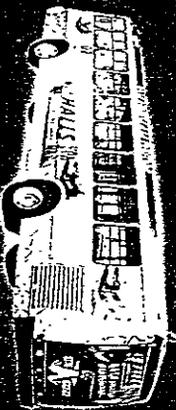
Un solo concesionario por medio de transporte, ruta o agrupación, provoca inversión para mantener y mejorar constantemente el medio, un mejor servicio a los anunciantes y maximiza su inversión. Esta fórmula permite que los diferentes concesionarios se complementen en beneficio del anunciante y del medio.

Regulación definida de manera clara y concisa con aplicación estricta en caso de violar las disposiciones.

Bajo este esquema, la publicidad en Transporte Público en Japón ha llegado a la histórica cifra del 4 por ciento sobre el monto global anual destinado a la publicidad. En México, la publicidad en transporte público está a la altura de cualquier otra de las ciudades más importantes del mundo. En 1996 alcanzó el 1.2 por ciento de participación en el mercado publicitario total y se espera que, mejorando las condiciones en las que opera el transporte mexicano, suba al 1.3 por ciento en 1997 y al 2 por ciento en 1998.

EL FUTURO DEL TRANSPORTE PÚBLICO EN MÉXICO

Consiguir un crecimiento significativo de la publicidad en transporte público en México requiere contemplar acciones similares a las establecidas internacionalmente, además de estimular la creatividad en cuanto a diseños y mensajes. También propiciar un mercado ordenado y el desarrollo del medio, con los consecuentes beneficios de su desarrollo económico. Pero para hacer crecer en nuestro país esta actividad económica, tan prometedor en México, se requiere esfuerzo coordinado de empresas comercializadoras, agrupaciones de transportistas, autoridades, anunciantes y proveedores. En la medida en que se incrementa su participación, de una manera seria y comprometida con el país, la publicidad en transporte público en México estará también en auge, a la altura de las principales ciudades del mundo.



3



VISTA es la primera empresa de publicidad en transporte público en México. Desde su creación en 1986, se ha convertido en el comercializador de publicidad en transporte público más grande del país -siendo actualmente, el principal representante de la categoría- y mantiene en crecimiento constante su red nacional. Los espacios publicitarios y promocionales que comercializa y opera en metros, trolebuses y autobuses cubren los principales mercados de la República Mexicana.



VISTA, LIDER DE LA PUBLICIDAD EN TRANSPORTE PUBLICO





*Medios Promocionales en Metro.  
Audiometro y Promometro*



*Trolebuses del Distrito Federal  
Lateral Exterior, Lateral Superior Interior, Trolebús  
de Marca, Punta a Punta, Publicidad Integral y  
Promociones.*



*Publicidad en Metros Metrolight, Lateral Superior  
y Mapas de Bolsillo.*



*Espacios Publicitarios en Autobuses: Lateral Exterior,  
Lateral Superior Interior, Medallón Superior, Medallón  
Integral, Punta a Punta, Autobús de Marca y Publicidad  
Integral.*

*Medios Promocionales Boletos de Transporte y  
Promociones a la Medida.*

Vista comercializa y opera espacios publicitarios que ofrecen grandes ventajas a los anunciantes, cubriendo sus necesidades con gran variedad de productos en metros, trolebuses y autobuses. Además, cuenta con diversos productos promocionales, como son: Audiometro, Promometro, Boletos y Promociones en el interior de autobuses y trolebuses, que pueden interactuar perfectamente con nuestros medios publicitarios. De esta manera, se proporcionan al cliente herramientas complementarias que resuelven diferentes aspectos en su actividad mercadológica.

191

**LA PUBLICIDAD QUE VA, DONDE LA GENTE VA.**  
Tel. 482-15-00 • Fax: 611-10-09 • [www.internet.com.mx/empresas/vista/](http://www.internet.com.mx/empresas/vista/)  
Miembro de la Asociación Mexicana de Publicidad en Transporte y MasZano Urbana, A.C.

## 4.2 CASO No. 2

### Estrategia de Comunicación de la Cultura Organizacional de "GIGANTE"

**NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:** "GIGANTE", S.A. de C.V.

**FECHA DE FUNDACIÓN EN LA CIUDAD DE MÉXICO:**  
1962.

**NUMERO DE EMPLEADOS:** 23,000 colaboradores

**INFRAESTRUCTURA:** 176 tiendas en 48 ciudades en el país.  
Superficie de venta 761,591 m<sup>2</sup>.

**OBJETIVO:** Servir a la sociedad mexicana poniendo al alcance del público consumidor en las principales ciudades de nuestro país, los productos necesarios para el diario vivir, asegurando la plena satisfacción de cada uno de sus clientes como resultado de una atención esmerada.

**PERSONA QUE PROPORCIONO LA INFORMACIÓN:**

Lic. Alejandro Berrocali Alvarez  
Gerente de Comunicación y Desarrollo del personal en el Centro Comercial "GIGANTE S.A de C.V".

Las Estrategias de Comunicación de la Cultura Organizacional que se aplica actualmente en Gigante fue desarrollada por las siguientes personas:

Alejandro Berrocali	Gerente de comunicación de GIGANTE.
Horacio Andrade	Consultor interno de "ARS consultores".
Salvador Sánchez	Consultor interno de "ARS consultores".
Pilar Riega	Consultor interno de

Eugenio Rincón	“ARS consultores”. Diseñador Gráfico “Arquetip”.
Jesús Peregrina	Diseñador Gráfico “Agata”.

Para implantar la estrategia de Comunicación de la Cultura Organizacional de Gigante se llevó a cabo el proceso de acopio de información de las creencias, valores, misión, visión, principios de decisión y de actuación de todos y cada uno de los colaboradores de la empresa para establecer el Documento Básico de la Cultura del Centro Comercial.

El contenido de este documento no causó sorpresa a los integrantes de la organización, ya que los resultados están cimentados en la historia, la tradición y la identidad de la empresa. Sin embargo, esta fue la primera vez que se hizo explícitos, se revisan y actualizan con una perspectiva estratégica y presentados en un documento.

Este análisis fue necesario debido a que los constantes cambios de su entorno, Gigante necesitaba conocer los propósitos comunes, valores compartidos y factores de cohesión, para que a partir de ellos, los cambios, la competencia y apertura a mercados internacionales fueran enfrentados con mayor claridad, consistencia, unidad y trabajo en equipo.

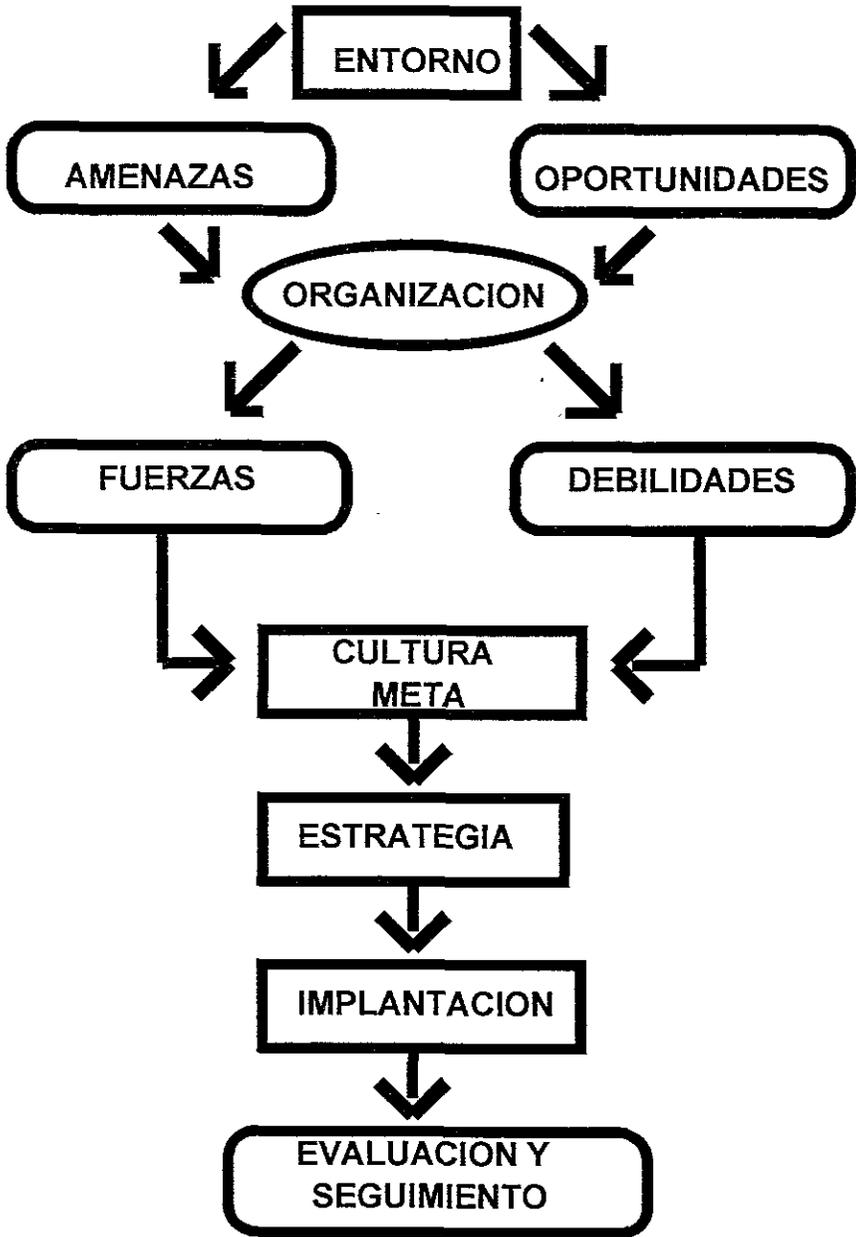
No solamente era necesario tener en las manos el documento de cultura. Para lograr el cambio cultural es necesario una intensa labor de comunicación, educación y alineación de recursos que lleve al arraigo de los elementos de la cultura de la organización, asegurando su aplicación en la vida cotidiana de trabajo.

La Cultura Organizacional por ser el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente por los miembros de una organización era necesario adecuarlo al sistema básico de las mismas condiciones de su entorno, de manera que las conductas que se deriven de esas creencias y valores sean las más apropiadas ante la nueva situación.

El proceso de cambio cultural debe abarcar y tomar en consideración todos y cada una de las partes del subsistema, las fortalezas (fuerzas y oportunidades), debilidades (amenazas y debilidades), la cultura, la estrategia, implantación, así como la evaluación y seguimiento tanto a corto como largo plazo.

CUADRO No. 4.3

PROCESO DE CAMBIO CULTURAL



# 1.- OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE GIGANTE

## Objetivo general:

Desarrollar una serie de acciones de comunicación que den coherencia y consistencia al proceso de reorientación cultural, a partir de una estrategia general.

La **COMUNICACIÓN** tiene un papel importante para que el personal conozca, comprenda y asimile los elementos de esta cultura, a fin de lograr su compromiso y apoyo para llevarla a cabo. Sin embargo, esta labor no es suficiente, por lo que de manera paralela se está elaborando el programa de **EDUCACIÓN**, que tiene como propósito desarrollar los conocimientos y habilidades que el personal requiere para trabajar y actuar de acuerdo a los valores y principios de Gigante. Asimismo, con el programa de **ALINEACIÓN**, se adecuarán los sistemas, procedimientos y políticas de la empresa, lo que permitirá congruencia y consistencia entre ellos, así como la cultura.

## Objetivos específicos:

Difundir entre todo el personal de Gigante el contenido del Documento Básico de Cultura.

Favorecer el desarrollo de una visión común acerca de la empresa, del trabajo y de lo que significa ser miembro de Gigante.

Comunicar los elementos de la cultura a través de distintos medios y en diferentes momentos, de manera que paulatinamente se vayan integrando al quehacer cotidiano y tengan una incidencia real en el comportamiento de los integrantes de la organización.

Favorecer la alineación de los distintos recursos de acceso al personal en función de garantizar la consistencia de los mensajes que, en materia de cultura, transmite la organización a su personal.

## 2.- PÚBLICO AL QUE SE ENCUENTRA DIRIGIDO

Se encuentra dirigido a todo el personal de las tiendas y oficinas de Gigante, Bodega Gigante y Super G, quienes están distribuidos de la siguiente manera:

Personal operativo	18,256 auxiliares y cajeros
Personal de mandos medios	4,564 subgerentes, supervisores y jefes
Personal ejecutivo	362 gerentes y directores.
<b>Total:</b>	<b>23, 182 empleados.</b>

### 3.- ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

**A) Definición de la situación:** Los responsables de coordinar el proceso de reorientación de la cultura organizacional cuentan con información acerca de la problemática a atacar, así como de las áreas de oportunidad y características de la población/meta, por ello no se procedió a un diagnóstico formal de la situación. En su lugar se desarrolló una descripción breve de la misma desde el punto de vista de las necesidades de comunicación.

De esta manera, la situación quedó expresada como: “Replanteamiento de los elementos fundamentales de la cultura ideal de la empresa”, en la que es necesario difundir, clarificar y ejemplificar los valores y principios de actuación vigentes, así como fomentar el desarrollo y arraigo de conductas consistentes con los mismos.

**B) Definición del modelo de comunicación.** En esta fase del proceso se definieron los supuestos que sirven como base de la estrategia y se decidió acerca de las variables que entran en juego y la forma como se articulan.

De la misma manera, en este punto se establecieron las características de las relaciones entre las actividades de comunicación y las áreas colindantes (fundamentalmente recursos humanos), es decir, se fundamentó la alineación de recursos.

Entre los supuestos básicos que se aplicaron a la estrategia de comunicación de la cultura de Gigante se encuentran como ejemplo los siguientes:

- La comunicación es una característica fundamental de cualquier organización integrada por seres humanos y por tanto una actividad siempre presente.

- Todos los miembros de la organización participamos en la comunicación que se da en ella y, por tanto, todos somos corresponsales de la calidad de la misma.

**C) Desarrollo de los conceptos claves.** En esta fase se define el “qué” de la comunicación, el mensaje a comunicar, es decir, el resultado del

programa de comunicación deberá ser la forma correcta de percibir y entender a la organización, al trabajo y El papel de cada quién en la organización.

Para esta etapa, resultó de utilidad desglosar al “qué” general en tres grandes áreas de acción comunicativa:

**DIFUSIÓN**, que incluye la información que simplemente se propaga entre el personal de Gigante.

**INTEGRACIÓN**, que abarca aquellos mensajes en los que la organización espera alguna forma de respuesta de los receptores, un cierto diálogo que retroalimente los esfuerzos de cambio cultural.

**ARRAIGO**, que busca la modificación de las conductas de los integrantes de la organización.

Adicionalmente, para cada una de estas grandes áreas de contenido se determinaron algunos criterios básicos de distinción para clasificar a la información en tres grandes categorías:

**OBLIGATORIA.** Es aquella que no ofrece otra alternativa más que comunicarla.

**ESPERADA.** Es información que surge y fluye como consecuencia de cambios importantes en el entorno (económico, político, social y organizacional); es la que los públicos de la organización (personal, clientes, proveedores, comunidad, etc,) esperan de una empresa moderna, abierta y eficiente.

**CONVENIENTE.** Está constituida por todos aquellos mensajes que la organización puede y quiere enviar con la finalidad de favorecer la integración, cohesión, espíritu de equipo, coordinación y, por tanto, el logro de resultados.

Los conceptos que resultaron de este proceso son el eje de todas las actividades de comunicación que conforman el programa y determinaron no sólo los contenidos sino también la forma.

**D) Desarrollo del programa de comunicación.** El desarrollo del programa de comunicación continúa desarrollándose actualmente, el contenido, la dirección e implicación se adecua de acuerdo a las necesidades y realidades de la empresa, las actividades de la estrategia son las siguientes.

Actividades:	Receptores:	Medios:
Presentación del documento Básico de Cultura Organizacional a Personal Ejecutivo.	Directores y gerentes de todas las oficinas y tiendas de la cadena	Reunión de trabajo en las tres regiones (México, Guadalajara, y Tijuana)

Apoyos:
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Discurso del presidente</li> <li>-Documento Básico de Cultura Gigante</li> <li>-Video: Cultura Organizacional</li> <li>-Ejercicios, conclusiones y compromisos</li> </ul>

Actividades:	Receptores:	Medios:
difusión de la Cultura Gigante al personal con mando	Gerentes Subgerentes Jefes Personal de oficinas	Taller de Cultura Gigante

Apoyos:
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manual del participante</li> <li>-Folleto "Cultura Gigante"</li> <li>-Compromisos</li> <li>-Carta de presidente</li> <li>-Pin "Lider Impulsor".</li> </ul>

Actividades:	Receptores:	Medios:
Difusión de la Cultura Gigante al personal operativo	Auxiliares Cajeros	Explicación y modelamiento de jefes

Apoyos:
-Folleto "Cultura Gigante" -Historieta -Manteletas

Actividades:	Receptores:	Medios:
Difusión de la Cultura Gigante al personal de nuevo ingreso	Todo el personal de nuevo ingreso	Sesión de Inducción

Apoyos:
-Folletos de bienvenida -Video. Cultura Gigante

Actividades:	Receptores:	Medios:
Reforzamiento de la Cultura Gigante a todo el personal	Todo el personal	Reuniones de gerentes con personal

Apoyos
-Compromisos -Cartas del presidente -Carteles -Inserciones en recibos de nómina

**Planteamiento de objetivos.** En esta primera fase de la estrategia de comunicación se especificaron como objetivos los siguientes:

Dar a conocer los elementos que componen la Cultura Gigante, a fin de comprender y asimilar su importancia y su significado.

Reforzar constante y permanente los principales elementos de la Cultura Gigante, a fin de recordarlos y aplicarlos en el trabajo cotidiano.

**Desarrollo de proyectos.** Para cumplir con los objetivos de la estrategia se elaboró un programa con cinco proyectos que incluyen actividades a realizar, medios y apoyos a utilizar así como los tiempos para desarrollarlos.

**Implantación de proyectos.** De acuerdo a diferentes tiempos, algunas acciones de comunicación se implementan temporalmente y permanentemente de acuerdo a las necesidades de la empresa y de los empleados.

**Evaluación.** Se realiza una evaluación general del programa de una herramienta del tipo de Auditoría de Comunicación. En ésta etapa se evalúa:

- Contenidos y objetivos
- Medios y objetivos
- Conocimientos y objetivos
- Compromisos y objetivos

Asimismo, se toman en cuenta todos aquellos mensajes que retroalimentan a la organización acerca de los esfuerzos de cambio cultural, por ejemplo: a) Qué tanto interés muestra el personal por adquirir información de cultura, b) Testimonios sobre la aplicación de la cultura en las áreas de trabajo, c) Compromisos generados en los talleres de cultura, etc.

**Limitantes/retos a enfrentar.** La metodología que se está aplicando apunta al desarrollo de una estrategia de comunicación de la cultura organizacional, que es lo más conveniente, a fin de hacer las cosas bien, con sentido y basadas en un plan desde el principio. No obstante, la dinámica y situación propias de Gigante (más de 23,000 empleados y una amplia dispersión geográfica de sus centros de trabajo) demandan una capacidad de respuesta rápida y adaptable para cada una de las regiones.

Ante este reto, se está contemplando la incorporación de más recursos (humanos y técnicos), que apoyen la realización de las actividades de

comunicación eficientemente y tiempo esperado. Parte de este redoblamiento de esfuerzos incluye el involucramiento y participación activa del personal del área de Recursos Humanos.

Por otra parte, las acciones de comunicación deben estar seguidas inmediata y simultáneamente de acciones educativas y de alineación de políticas, sistemas, procedimientos, etc., con la finalidad de no dejar una brecha entre lo dicho y los hechos (cambios observables).

**Papel del responsable.** Aunque la Estrategia General del Proceso de Reorientación Cultural, incluida la de Comunicación, está bajo la responsabilidad de una persona, la labor de equipo es fundamental para el éxito de dicha estrategia. El asesoramiento y la participación directa de los consultores y diseñadores gráficos externos han sido fundamentales, ya que la presente estrategia es el resultado de la combinación de sus trabajos (consultores y diseñadores), y del conocimiento y sensibilidad del equipo de personas internas respecto a la empresa.

Por otra parte, la difusión de la cultura está en manos de los líderes de la empresa (directores, gerentes, mandos medios), por lo que el acercamiento y apoyo brindado a ellos y la coordinación de esfuerzos, por parte del responsable, han sido fundamentales para el proyecto.

**Medición de resultados/explicación de logros.** La estrategia de comunicación se ha implantado en un 50% aproximadamente, por lo que no se han realizado mediciones de resultados. Sin embargo, algunas observaciones informales han mostrado como logros los siguientes:

Interés del personal por conocer la Cultura Gigante (los diversos apoyos como folletos, posters e historietas han sido demandados frecuentemente por el personal).

Algunos directores y gerentes hacen referencia a los elementos de la cultura en sus juntas o pláticas con sus colaboradores. En las sesiones de capacitación se relacionan los temas vistos con la cultura organizacional.

Algunos gerentes han tomado iniciativas, paralelas al programa, para difundir la cultura a más gente y reforzar lo ya visto.

Otro logro, aunque no precisamente en el cumplimiento de objetivos del programa, ha sido el posicionamiento e imagen del área de comunicación en la empresa. Se ha observado un avance importante en las funciones del área, las cuales han sido enriquecidas con el diseño de estrategias de comunicación, en las que se ha conseguido el apoyo y respaldo de la presidencia de la organización.

A continuación se presentan dos muestras del material de comunicación que se ha difundido al personal de Gigante.

El primero es uno de los folletos de “CULTURA GIGANTE”, el cual es parte de la difusión de la Cultura de la tienda, al personal de mando (gerentes, subgerentes, jefes y personal de oficina) dado a conocer a través del taller de Cultura, que además de tener el apoyo de este medio se refuerza por medio de un manual, por los compromisos, carta del presidente y un Pin llamado “Líder Impulsor”.

El segundo es una de las historietas “UN DÍA GIGANTE, Nuestros principios” la cual es parte de la difusión de la Cultura al personal operativo (auxiliares cajeros y atención al personal) dado a conocer a través de la Explicación y modelamiento de jefes, y que tuvo también como apoyo folletos y manteles.

Estos trabajos son el resultado del diagnóstico de Comunicación que llevaron a cabo los consultores externos: Pilar Riega, Horacio Andrade, Salvador Sánchez y la colaboración interna del Lic. Alejandro Berrocali.



**Cultura  
Gigante**

**GIGANTE GIGANTE GIGANTE GIGANTE GIGANTE**

# Cultura Gigante

Toda empresa, independientemente del sector o giro al que pertenezca, tiene una manera distintiva de ser y de actuar, a la que se conoce como Cultura Organizacional. Esta forma de hacer las cosas está determinada por una serie de valores, es decir, de principios que regulan la conducta de las personas en función de aquello que se considera importante para que la organización enfrente exitosamente los retos que le plantea su entorno.

En la medida que estos valores estén claramente definidos y ampliamente difundidos y reforzados, el comportamiento de los integrantes de la organización se encaminará hacia la consecución de los objetivos comunes que se han establecido.

Los valores son el eje de la cultura organizacional: por un lado, nacen de un conjunto de creencias compartidas acerca de lo que se debe hacer para alcanzar y mantener la competitividad; por otro, son el fundamento de la misión y los principios que guiarán las estrategias, las decisiones y el comportamiento de la organización y de sus integrantes.

Con el propósito de afianzar el liderazgo que ha obtenido en más de tres décadas, y de contar con una base sólida que le permita su futuro desarrollo, Gigante ha definido los elementos de cultura que le proporcionen a su personal una idea clara de quiénes y cómo somos.

Este documento contiene las bases en las que se cimienta nuestra cultura organizacional, las cuales surgen tanto de los valores que a lo largo de nuestra historia nos han convertido en una empresa líder, como de aquellos que debemos adoptar a la luz de los nuevos tiempos que vivimos.

Todos los que formamos la empresa tenemos la responsabilidad de que nuestras decisiones y acciones sean siempre congruentes con estos principios, ya que de ello depende que Gigante siga

cumpliendo, y cada vez mejor, con lo que la sociedad espera de nosotros.



# Misión



*Servir a la sociedad mexicana poniendo al alcance del público consumidor en las principales ciudades de nuestro país, los productos necesarios para el diario vivir, asegurando la plena satisfacción de cada uno de nuestros clientes como resultado de una atención esmerada, eficiencia en nuestros procesos de trabajo, constante actualización tecnológica y desarrollo de nuestros colaboradores. Hacemos esto comprometidos siempre con el progreso de México*

## Principios de Actuación

El comportamiento de todas las personas que formamos parte de esta empresa deberá regirse invariablemente por los siguientes principios:

1. Mostrar un interés constante por conocer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos, y hacer todo lo que esté en nuestras manos para satisfacerlas con la calidad, efectividad y atención requeridas.

2. Llevar a cabo todas nuestras acciones apegados estrictamente a las normas y principios que marca la ética personal y profesional, y mostrando una clara congruencia entre el pensar, el decir y el hacer.

3. Realizar nuestro trabajo con responsabilidad, planeando lo que tenemos que hacer, previniendo posibles desviaciones, actuando con eficiencia y rapidez y evaluando los resultados obtenidos.

4. Aprovechar al máximo los recursos de que disponemos para trabajar, evitando desperdicios y pérdidas.

5. Hacer un esfuerzo permanente por superarnos como personas y como trabajadores, desarrollando y actualizando los conocimientos, habilidades y actitudes que demandan los cambios acelerados de nuestra época.

6. Respetar a todas las personas con las que nos relacionamos, dándoles un trato que refleje nuestra consideración, confianza y reconocimiento hacia ellas.

7. Asegurar que nuestra comunicación con los demás propicie el entendimiento, la apertura y la escucha activa.

8. Participar activamente en el logro de los objetivos de la empresa, asumiendo nuestro compromiso por aportar, opinar, sugerir, hacer críticas constructivas y tomar decisiones, apoyados en el conocimiento, la experiencia, el criterio y la imaginación.

9. Colaborar con todas las áreas y personas con las que mantenemos relaciones de interdependencia, haciendo del trabajo en equipo una práctica cotidiana que asegure el logro de los objetivos comunes.

10. Conocer claramente nuestras áreas de oportunidad y de mejora a fin de aprovecharlas al máximo, utilizándolas para ello nuestro talento, creatividad, iniciativa y disposición al cambio.



# Principios de Decisión



En Gigante, nuestras decisiones deberán ser congruentes siempre con los siguientes principios:

Con respecto a nuestros clientes:

Todas nuestras acciones estarán encaminadas a lograr la plena satisfacción de nuestros clientes, respetándolos, escuchándolos, atendiéndolos con amabilidad, rapidez y eficiencia, y orientándolos cuando acudan a nosotros para resolver una duda. Sólo eso nos garantizará su preferencia y lealtad.

Con respecto a nuestra empresa:

Nuestra conducta debe basarse en la honestidad, la lealtad y el apego a los principios éticos personales y profesionales, y reflejarse cotidianamente en el trato que brindemos a nuestros clientes internos y externos, accionistas y proveedores.

Con respecto a nuestros jefes, colaboradores y compañeros de trabajo:

En nuestras relaciones con los demás debemos actuar siempre con base en el respeto, la confianza, la justicia y el desarrollo, y fomentar la colaboración, el reconocimiento y la comunicación abierta.

Con respecto a nuestro trabajo:

Debemos desempeñar nuestras actividades con responsabilidad y eficiencia, haciendo bien lo que tenemos que hacer, utilizando óptimamente los recursos de que disponemos, trabajando en equipo, tomando las decisiones que nos corresponden, y participando activamente en el mejoramiento de nuestros productos, servicios, sistemas y procesos de trabajo.

Con respecto a la sociedad:

Nuestras acciones deben honrar y servir a la sociedad de la que formamos parte, fomentando su bienestar y desarrollo a través del cumplimiento de nuestras obligaciones legales, sociales y morales con todas las personas y organizaciones con las que tratamos, incluyendo de manera especial a los proveedores de los productos y servicios que requerimos para el buen funcionamiento de la empresa.

# Valores

**Servicio:** conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos, mostrando siempre una actitud que refleje nuestro interés por escucharlos, entenderlos y apoyarlos.

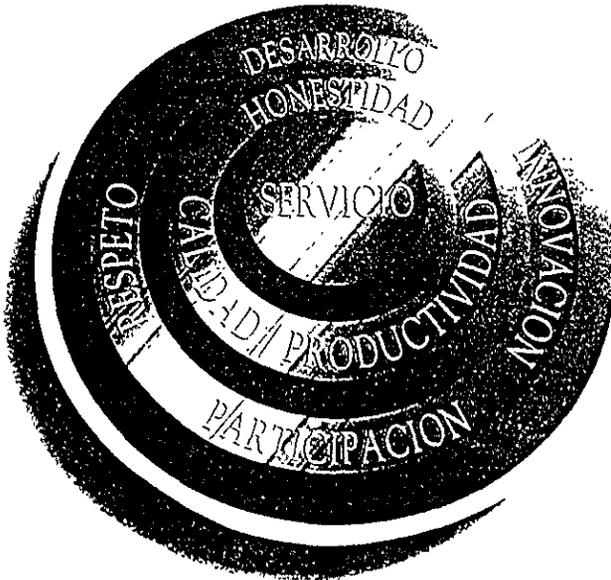
**Honestidad:** actuar en todo momento con un estricto apego a los principios éticos que rigen la conducta personal y profesional, cumpliendo con lo que esperan de nosotros nuestros clientes, nuestra empresa, nuestros compañeros y la sociedad a la que pertenecemos.

**Calidad-Productividad:** desarrollar todas nuestras actividades cumpliendo con los objetivos, estándares y requerimientos establecidos en función de las expectativas de los clientes internos y externos, y aprovechando al máximo los recursos de que disponemos.

**Respeto:** tratar a todas las personas con las que tenemos contacto con la consideración que merece la dignidad intrínseca al ser humano, y desarrollar con ellos una relación basada en la confianza y la colaboración.

**Innovación:** emprender una constante búsqueda de nuevas y mejores formas de hacer las cosas, poniendo en práctica nuestra iniciativa, creatividad y talento para satisfacer plenamente las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes.

**Participación:** contribuir activamente al logro de los objetivos organizacionales a través de la colaboración, el trabajo en equipo y el involucramiento en la toma de decisiones que nos competen.

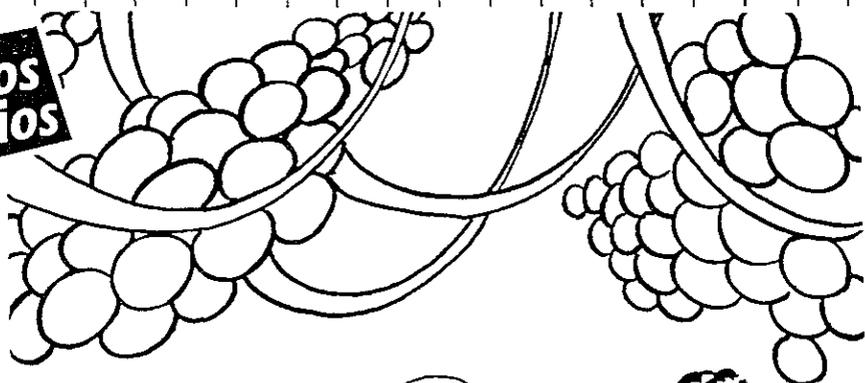


**Desarrollo:** hacer un esfuerzo permanente por adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para crecer personal y profesionalmente, tomando en cuenta los requerimientos y retos que imponen las cambiantes condiciones del mercado, de las empresas y de la tecnología.

Un día

# GIGANTE

Nuestros  
Principios



**G**  
Cultura  
Gigante

*El comportamiento de todas las personas que formamos parte de esta empresa deberá regirse invariablemente por los siguientes:*

---

## **Principios de Actuación**

*1. Mostrar un interés constante por conocer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos, y hacer todo lo que esté en nuestras manos para satisfacerlas con la calidad, efectividad y atención requeridas.*

*2. Llevar a cabo todas nuestras acciones apegados estrictamente a las normas y principios que marca la ética personal y profesional, y mostrando una clara congruencia entre el pensar, el decir y el hacer.*

*3. Realizar nuestro trabajo con responsabilidad, planeando lo que tenemos que hacer, previniendo posibles desviaciones, actuando con eficiencia y rapidez y evaluando los resultados obtenidos.*

*4. Aprovechar al máximo los recursos de que disponemos para trabajar, evitando desperdicios y pérdidas.*

*5. Hacer un esfuerzo permanente por superarnos como personas y como trabajadores, desarrollando y actualizando los conocimientos, habilidades y actitudes que demandan los cambios acelerados de nuestra época*



Un día

# GIGANTE

Lunes antes de entrar a trabajar





Caminando hacia la tienda



Más adelante



Es que ahora cualquier cosita sale como lumbre

Tenemos unos ahorritos, pero no nos queremos pasar

Si te pasas, al rato ya debes hasta la camisa

Ya expliqué en mi casa los principios de actuación, y sobre los recursos les dije que...



Hay que aprovechar al máximo los recursos para evitar desperdicios y pérdidas.



Qué bien, se ve que ya te los aprendiste

Claro, ¿y tu papá que dice?

Que no le importa echar la casa por la ventana para que la fiesta salga de lujo

Los quince sólo se cumplen una vez

Si, pero se puede organizar una fiesta bonita con poco dinero





Debemos actuar en Gigante, usando nuestros conocimientos y experiencia, y comprometidos con lo que hacemos

### Más tarde

¿A dónde vas tan cargado, Gume?

Tengo que llevar esta mercancía a la caja 4, y todavía falta más



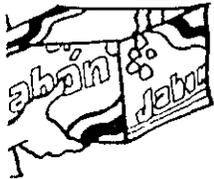
Hola, doña Marta, ¿es para usted esta mercancía?



¡Uy, qué rápido llegaron!

Le eché la mano a Gume porque en Gigante todos colaboramos con las demás áreas

¿Así que ustedes están pendientes de lo que se ofrezca?



el o la

só, iste

mpre hay hacer lo decimos

si pro es. las

ue t in es



¡Qué animada está la fiesta!

Y la gente está muy contenta

Lupe se ve muy bonita

¿Cómo están, muchachas, les hace falta algo?



Gracias Fili, te quedó todo perfecto

Gracias a ustedes, por su apoyo y colaboración

¡Chucho, cierra la boca que se te va a caer la baba!

Es que mi vecina está chulísima hoy...

Tu vecina es mi hermana, así que más respeto

Yo siempre he sido muy respetuoso

Si, ya sé que aprendiste a respetar a las personas con las que te relacionas en el trabajo y fuera de él

Siempre hay que tratar a los demás de una manera considerada, sin importar quiénes sean



---

6. *Respetar a todas las personas con las que nos relacionamos, dándoles un trato que refleje nuestra consideración, confianza y reconocimiento hacia ellas.*

7. *Asegurar que nuestra comunicación con los demás propicie el entendimiento, la apertura y la escucha activa.*

8. *Participar activamente en el logro de los objetivos de la empresa, asumiendo nuestro compromiso por aportar, opinar, sugerir, hacer críticas constructivas y tomar decisiones, apoyados en el conocimiento, la experiencia, el criterio y la imaginación.*

9. *Colaborar con todas las áreas y personas con las que mantenemos relaciones de interdependencia, haciendo del trabajo en equipo una práctica cotidiana que asegure el logro de los objetivos comunes.*

10. *Conocer claramente nuestras áreas de oportunidad y de mejora a fin de aprovecharlas al máximo, utilizando para ello nuestro talento, creatividad, iniciativa y disposición al cambio.*



Los medios de comunicación no es la práctica de la consultoría, ya que el trabajo de estos profesionales es el estudio de las necesidades de información y comunicación para llevar a cabo el mejor desarrollo laboral de todos y cada uno de los integrantes de la organización, sin embargo este trabajo se ve materializado a través de estos medios.

Estos dos primeros casos no son muestra de lo que debe ser un trabajo global de consultoría, sino más bien del nivel que el desarrollo laboral del consultor en C.O. tiene actualmente en México, ya que en ellos no se plasma su función global (leer capítulo 3).

Este hecho no le quita importancia al acervo en conocimientos que de ellos podemos obtener debido a que son ejemplo de la aplicación de los mecanismos por los cuales se ponen en práctica medios de comunicación verbal y no verbal.

Las empresas VISTA y GIGANTE proporcionaron material e información importante de la aplicación estratégica de medios de información y comunicación que son utilizados para dar a conocer su cultura, filosofía, forma de trabajo y lo que se espera de todos y cada uno de los colaboradores.

Sin embargo la aplicación de productos comunicativos no es exclusivamente función del consultor, su trabajo es descubrir debilidades y deficiencias comunicativas del factor humano que forma parte de la organización (interna y externa) las cuales no les permite organizar y desarrollar de forma óptima su labor, no se limita a producción de medios.

Detecta los nudos de desarticulación donde tiene problemas para transmitir las necesidades de coordinación laboral, a partir de esta investigación genera mecanismos que ayuden a la organización a articular todos y cada uno de sus integrantes, para que sus actividades se encuentren vinculadas a un fin común

Estas dos empresas no cuentan con documentación escrita que refuerza la práctica de los productos comunicativos que nos proporcionaron, sin embargo esto no significa que no se haya llevado a cabo la investigación.

La información pudiera estar completa si contáramos con los estudios de necesidad comunicativa de la organización, conocer los resultados arrojados que tomaron en cuenta para poner en práctica los medios de comunicación implantados y la comunicación interpersonal, las adecuaciones a estas de acuerdo a los cambios y reacciones de los trabajadores

Estos primeros casos son muestra de una parte de la función del consultor en Comunicación Organizacional, esta es la planeación de medios de comunicación necesarios para agilizar, facilitar y llevar a bien el flujo de información inteligente de acuerdo a los niveles culturales de la empresa respecto a las actividades y nivel sociocultural de sus integrantes.

El primer caso, las estrategias de comunicación de "Vista" es muy completa y verás, sin embargo la función del consultor no es la de un productor de medios, no se limita a ellos, debe ser base para un estudio profundo de cultura, clima, comportamiento que va más a ya de la transmisión de los básicos organizacionales.

Estos primeros casos son importantes también en nuestra preparación ya que de acuerdo a estos y el siguiente caso, podríamos decir que se encuentran en orden contrario, ya que el próximo que es la empresa "Medio" nos podría guiar a los principios básicos de su estudio, como son los conocimientos de la organización, análisis de los mismos a través de la gran mayoría de sus integrantes, la impartición de cursos tanto para mostrar las ventajas y necesidades de comunicación, como para la detección de necesidades, hasta el establecimiento de objetivos a mediano y largo plazo.

## 4.3 CASO No 3

### **Estudio de Comunicación Organizacional de una empresa anónima**

El intercambio informativo que la presente comparte, fué pauta para ser utilizada anónimamente, tanto su nombre como el de la asesoría. Para identificarla la nombraremos “Medio”, una empresa que brinda consultoría a empresas de comunicación.

Para mejorar el desarrollo interno y de atención a clientes de “Medio”, el consultor en C.O. llevó a cabo una investigación profunda, para lo cual reunió a más del ochenta por ciento de los integrantes que conforman la empresa para poder extraer sus opiniones y detectar las fortalezas y debilidades internas.

Con estos resultados se planteó una sistematización para dar cause a perfeccionar el funcionamiento de la organización. Parte de ello se propone la siguiente misión y lema:

#### **MISIÓN:**

“SI SU PROBLEMA ES LA COMUNICACIÓN INFÓRMENOSLO, NOSOTROS LE OFRECEMOS LA ASESORÍA MÁS AMPLIA PARA SER EFICIENTE Y CRECER CON RAPIDÉZ”

#### **LEMA:**

“LA COMUNICACION NO ES NUESTRA PROFESION ES NUESTRA MEJOR HABILIDAD”

Este análisis realizado a los trabajadores es muy importante debido a que una empresa es buena sólo si sus trabajadores la consideran como tal, por ello es necesario acercarse a quienes viven y sufren de las deficiencias de la empresa en la que trabajan

Esta es el parte aguas de toda la investigación del asesor en C O porque de éste depende, el decodificar toda la información para detectar los puntos clave por los que se desemboca la problemática de su dirección.

Del resultado de esta consulta a los trabajadores identifican las siguientes fortalezas y debilidades:

### **FORTALEZAS**

- Estabilidad económica
- Tecnología
- Actividad laboral constante
- Cartera de clientes
- Productos rentables
- Disposición del personal
- Experiencia
- Compromiso
- Buenas relaciones internas
- Flexibilidad

### **DEBILIDADES**

- Falta de recursos materiales y humanos
- Falta de capacitación
- Falta de capacidad de respuesta
- Falta de difusión
- Mala imagen externa
- Falta de comunicación
- Falta de objetivos
- Falta de integración
- Falta de orden
- Falta de planeación / dirección
- Falta de apoyo grupal
- Falta de canales de comunicación
- Reducido personal capacitado
- Desconocimiento de productos y servicios
- Falta de prestaciones
- Informalidad
- Irresponsabilidad
- Desidia
- Personal joven con poca responsabilidad y experiencia
- Inercia organizacional
- Impuntualidad
- Falta de procedimientos
- Falta de sistemas de cómputo.

Debido a que las debilidades son mayores a las fortalezas, “Medio” requiere de una reestructuración para la cual es necesario hacer un estudio clasificando perfectamente cada una de sus áreas.

La organización se puede estudiar en tres áreas, estas son: estructura, infraestructura y superestructura.

La **infraestructura** corresponde al nivel de los recursos materiales y humanos disponibles de la organización, el **estructural** se refiere a la forma de ordenar y organizar esos recursos en procedimientos al interior de un proceso productivo; el **superestructural** hace mención a las representaciones, y prácticas que sobre la organización y el trabajo que hacen sus miembros, son de orden cultural y refleja las culturas existentes en la empresa.

Los resultados de este análisis fueron las siguientes:

#### **SUPERESTRUCTURALES:**

- Falta de difusión
- Mala imagen externa
- Falta de objetivos
- Falta de comunicación
- Falta de integración
- Informalidad
- Irresponsabilidad
- Desidia
- Personal joven con poca responsabilidad y experiencia
- Impuntualidad

#### **ESTRUCTURALES:**

- Falta de capacitación
- Falta de capacidad de respuesta
- Falta de orden
- Falta de planeación / dirección
- Falta de apoyo grupal
- Falta de canales de comunicación
- Desconocimiento de productos y servicios
- Inercia organizacional
- Falta de procedimientos

### **INFRAESTRUCTURALES:**

- Falta de recursos materiales y humanos
- Reducido personal capacitado
- Falta de prestaciones
- Falta de sistemas de cómputo

Como en la gran mayoría de las empresas, “Medio” tiene mayores problemas suprerestructurales y estructurales que infraestructurales (estos de acuerdo a los trabajadores de esta empresa.) Por lo que fue necesario para el consultor *clasificar los problemas en otras dos ramas, las externas e internas.*

Dentro de los problemas externos se encuentran la Falta de promoción/difusión y la mala imagen externa. Los problemas externos son reflejo de la mala organización y un desgaste interno, por lo que será necesario trabajar *hacia dentro para poder resolver en cada una de las áreas y lograr resolver los problemas clave de la empresa.*

Los problemas estructurales se refieren a la organización del trabajo por lo que le corresponde al área de Dirección (en la que se encuentran serias deficiencias en la planeación y dirección), Administración (con falta de orden, procedimientos y canales de comunicación) y situacional (falta de apoyo grupal, capacitación e inercia organizacional.)

Los problemas superestructurales, referidas a lo cultural en las áreas grupales (que tiene deficiencias por falta de comunicación, integración y objetivos), Individual (informalidad, desidia e informalidad) y Situacional (Juventud con poca responsabilidad y experiencia y personal en general con poca disposición.)

En conclusión el área **estructural** en esta empresa se caracteriza por tener liderazgo débil, falta de formalización y cierta resistencia al cambio (ésta de orden administrativa.) Dentro del área **Superestructural** se caracteriza por tener falta de cohesión interna, informalidad y desinterés, siendo los problemas de esta última área a los que se presta mayor atención por ser los que afectan el procedimiento interno mismo y contactos externos. Sin embargo paralelamente habrá que buscar soluciones a los problemas de orden estructura, en cuanto al liderazgo empresarial, la organización formal y las inercias generadas.

## **IMPARTICIÓN DE CURSOS.**

### **Primer curso**

El siguiente paso es sensibilizar al personal sobre la importancia del buen desempeño de su trabajo para la organización y para su crecimiento personal así como de la área a la que pertenece y en general de la organización.

Es necesario comenzar con los directores, gerentes y jefes de departamento o áreas de que estén convencidos de éste trabajo ya que si no se empieza por la parte jerárquica más alta y del compromiso de ellos, el trabajo que se realice en los siguientes niveles será en vano, ya que no le darán seguimiento y repetirán los mismos patrones de conducta que le hacen daño a la organización.

Los directivos no sólo tendrán la responsabilidad de evaluar constantemente que el ambiente interno para ellos sea favorable sino que también lo sea para los trabajadores, esa evaluación deberá ser a partir de una valoración para la que se requerirá de una capacitación y habilidad muy especiales para que ellos le puedan aplicarla y posteriormente alimentarla y perfeccionarla

En cuanto al resto del personal se impartió cursos a personas claves de áreas específicas para permear de forma articulada la función que de cada persona se espera de su labor para obtener los cambios que de "Medio" se quieren alcanzar.

Los cursos impartidos especifican los objetivos, el temario, los días y horarios en que se impartirían (dentro del horario de trabajo), al igual que las necesidades de espacio, aparatos y honorarios del instructor

Dentro de los cursos que estaban especificados de acuerdo a las necesidades de cada departamento, el instructor evaluó todas y cada una de las partes que incumbe la empresa hasta aquellos indicios que reflejan el compromiso, entusiasmo y deficiencias de las áreas y del personal que lo conforma.

Por ejemplo, la falta de interés por parte de los participantes de algunas áreas (ventas, asesoría, entre otras) fue evidente, de algunos de ellos se desconoció la causa de su ausencia, en otros, se justificó por compromisos de trabajo.

Sin embargo, el personal administrativo, operativo y de atención a clientes mostró mucho entusiasmo y compromiso hacia la creación de mecanismos que ayuden a mejorar el funcionamiento de estas áreas.

Dentro de los cursos se reafirmaron las debilidades que ya habían sido manifestadas por los trabajadores, pero además se identificaron los problemas de cada uno de los departamentos a los que se les impartió el curso.

Las primeras contradicciones detectadas es que a pesar de que se dedica a asesorar y dar capacitación en comunicación, "Mira" no se ha mirado hacia ella misma para resolver sus deficiencias; a pesar de tener una área de desarrollo de sistemas para sus clientes, carece de un sistema claro de planeación, coordinación y control de su propio trabajo.

"Mira" cuenta con personal con mucha sensibilidad y altamente capacitado, sin embargo no ha aprovechado esas habilidades para mejorar su clima organizacional, generando con ello cierto descontento e inseguridad.

El trabajo del consultor en Comunicación Organizacional no es sólo de ofrecer un curso y sensibilizar a los trabajadores, ésta labor va mucho más allá de eso, se debe hacer un análisis minucioso de las deficiencias comunicacionales y debe crear estrategias que lo ayuden a resolverlas de forma planeada y objetiva.

Para tener una visión del siguiente proceso que en este caso específico se siguió, retomaremos el seguimiento de dos cursos impartidos a las áreas de "Mira", el primero es al personal de administración y operativo.

A estos dos sectores se les dirigió hacia la importancia que tiene la comunicación dentro del área de trabajo, el cual les ayuda para su crecimiento personal como del desarrollo e integración de propuestas para mejorar el funcionamiento del área y de la empresa.

El curso se vinculó a los siguientes aspectos: la importancia de la calidad total en el servicio ofrecido no sólo a los clientes sino a la empresa misma; la importancia de la comunicación e información y los compromisos que tienen como integrantes de transmitir sus necesidades y compromisos; y finalmente, la evaluación final del servicio que ellos ofrecen.

A nivel personal los trabajadores se sienten satisfechos y comprometidos con su labor, pero también con cierto grado de malestar respecto a los demás, proponen que exista un poco de libertad en la toma de decisiones dentro de su trabajo, al igual que flexibilidad por parte de sus dirigentes, ya que consideran que la empresa tiene alto grado de formalización.

Esta área identifica las siguientes actitudes que se podrían sintetizar en las siguientes: Trabajo muy formalizado; inconformidad con el trabajo de los demás debido a que las actividades no se vinculan de forma ordenada; desorientación que genera incertidumbre dentro de la organización; y resentimiento debido a que su trabajo no es valorado y motivado.

Los trabajadores sienten un fuerte sentimiento de no ser tomados en cuenta, reconocidos, valorados. Es necesario que exista mayor sistematización y orden debido a que no saben hacia donde se dirige la empresa con su trabajo.

Los directivos toman decisiones sobre las diferentes áreas sin tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores. Cuando brindan algunas opiniones sobre el proceso laboral interno no son tomados en cuenta esas opiniones y se hace lo que ellos creen positivo “tal parece (opinan) que nuestra área no es importante por que no nos escuchan y no se nos reconoce, tenemos poca información y comunicación con la directiva”.

Algunas de las propuestas expuestas por el consultor son las siguientes:

#### **A NIVEL PERSONAL:**

- Dar a conocer a cada trabajador a qué ha sido llamado a la organización
- Que se espera de su trabajo a corto, mediano y largo plazo
- Especificar su función y responsabilidades
- Reconocimiento personal y del área
- Ser motivados
- Promover el trabajo en equipo
- Brindar confianza al personal
- Escuchar y llevar a cabo sus sugerencias y consejos
- Impulsar el desarrollo y reconocimiento personal
- Incentivos para motivar el desarrollo de un mejor trabajo

### **A NIVEL DEL ÁREA:**

- Elaborar manuales de procedimientos para las áreas
- Delimitar áreas y funciones específicas
- Formalización de procedimientos
- Respeto de funciones y jerarquías
- Que se respeten los acuerdos
- Que se escuchen y se pongan en marcha soluciones propuestas por los trabajadores
- Concensamiento

### **A NIVEL GENERAL:**

- Reuniones constantes con las diferentes áreas para detectar necesidades, y proponer soluciones por acuerdo y no por imposición.
- Proponer, respetar y revisar periódicamente acuerdos
- Dar seguimiento y evaluación de resultados
- Dar a conocer avances y resultados
- Crear flujos de información y comunicación tanto formal como informal tanto en dirección ascendente como descendente dentro de todos los niveles jerárquicos
- Crear ambientes estables y armónicos en todas y cada una de las áreas de trabajo
- Mejorar la imagen interna para que se refleje al exterior y ofrecer una mejor atención al público.
- Predicar con el ejemplo.

Con este ejemplo podemos redondear la idea de que la comunicación no es la panacea que resuelve todos los problemas, sin embargo mediante el consenso se pueden obtener resultados positivos.

### **Segundo curso**

El segundo curso que retomaremos de este caso, es el dirigido al personal de **atención a clientes y ventas**. De este personal se encontró falta de interés, ya que solamente poco más de la mitad de las personas que se les dirigió el curso asistieron.

La irregularidad en la asistencia en el curso, refleja la falta de importancia que se le da a la capacitación y planeación del trabajo, esto va en detrimento de la calidad del trabajo tanto a corto como mediano plazo.

La actitud de los asistentes fue entusiasta y de colaboración, sin embargo se identificaron problemas que de acuerdo al consultor se dirigen hacia las paradojas de capacitación, que a pesar de que ésta empresa se dedica a asesorar a los trabajadores no se les capacita a los propios para mejorar su servicio; Otra es la paradoja de los sistemas, que a pesar de ofrecer a sus clientes un área de desarrollo de sistemas, “Medio” carece de un sistema claro de planeación, coordinación y control de trabajo; y por último la paradoja de la diferenciación, es decir se pierden y desperdician habilidades y facultades personales y grupales al no clasificar con precisión funciones de acuerdo a sus experiencias y capacidades.

De igual forma que en el departamento de administración, en estas áreas falta coordinación de trabajo, debido a que el personal de atención a clientes no cuenta con una sistematización para articular el trabajo en conjunto; cada persona tiene una idea de cómo debe hacer el trabajo, pero no es el mismo proceso realizado para todos, por lo que no sólo hay confusión entre ellos, sino también se le confunde a los clientes porque se le da información distinta.

El personal de ventas de igual forma carece de procesos que articulen de manera adecuada su trabajo, no se sabe sobre el seguimiento de cada uno de los clientes, generalmente un cliente identifica visualmente a quien lo atendió por primera vez, pero si éste no se encuentra se desconoce su caso y necesidades por lo que existe una desorganización que genera una mala imagen al exterior.

El objetivo del curso es sensibilizar a los participantes de la importancia de un buen desempeño de su trabajo para la organización y para su crecimiento personal, así como del desarrollo e integración de propuestas para mejorar el funcionamiento del área y de la empresa.

El temario esta conformado por cuatro módulos: el primero es el modelo cibernético de la comunicación, el segundo es referente a la productividad, y el tercero es referente al servicio que se le debe dar al cliente y por último la calidad técnica y humana, así como la organización e integración del trabajo.

La atención al cliente se lleva a cabo, se le asesora y a final de cuentas resulta óptimo, sin embargo con ciertas dificultades de orden interno que se traducen en costos a la larga altos de pagar.

A “Mira” le sucede lo que ha muchas empresas que funcionan bien, son reconocidas por sus clientes y tienen un crecimiento rápido, sin embargo no cuentan con expectativas y proyectos estratégicos acordes a las necesidades de sus clientes.

Los trabajadores consideran como buena su empresa, les gusta laborar en ella, pero opinan que ésta no les presenta un futuro claro en cuanto a su crecimiento personal.

La opinión de quienes tienen mayor tiempo y experiencia en la empresa opinan no estar en el lugar, ni el momento adecuados que les permita crecer, debido a que la empresa se encuentra en un nivel muy bueno en su ámbito, pero que a ellos no les ofrece una visión clara para crecer con ella.

A raíz del curso se encontraron los siguientes problemas claves:

- Falta de proyecto integrador de metas
- Falta de claridad de cómo realizar el trabajo
- Falta de tiempo e importancia para la planeación y capacitación
- Saturación y desorden en el trabajo
- Falta de espacio y equipo de trabajo
- Falta de diferenciación y reconocimiento
- Falta de motivación e importancia del trabajo.

Para solucionar estos problemas, el consultor en C.O planeo medidas inmediatas, a corto y mediano plazo.

### **Medidas inmediatas**

Dentro de estas se encuentran la necesidad de mejorar los procedimientos para integrar el funcionamiento del área por lo que se propone lo siguiente:

- Establecer un manual de procedimientos para ambas áreas.
- Que todos los integrantes tengan acceso a un archivo de tarjetas de los clientes atendidos para dar seguimiento a cada caso específico, sin ser necesaria la presencia de quien lo atendió la última vez.
- La información de cada cliente deberá contener su registro, ficha donde especifique el seguimiento en el que se encuentra, debe especificar datos

personales, quién lo atendió, cuáles son sus requerimientos, a quién fue canalizado, quién es el responsable de su atención, entre otros datos.

- Ofrecer capacitación a todos los niveles jerárquicos del área.

- Se deben llevar a cabo reuniones en cada área para depurar y corregir de acuerdo a consenso y propuestas para mejorar el trabajo y estrategias.

### **Medidas a corto plazo:**

Es necesario una reestructuración jerárquica especificando escalones de responsabilidad de cada área, cada uno de estos escalones deben contener responsabilidades claras de quienes la ocupen, en mayor grado deben tener beneficios económicos y de espacios más acordes con el objetivo de que ellos puedan subir de nivel jerárquico.

Es importante contar con un área más sólida de desarrollo para lo cual será necesario nombrar a la gente más capacitada mayores responsabilidades, con el objetivo de subir de escalón jerárquico más alto y el suyo sea ocupado por alguien cuyo trabajo sea trascendente frente a los demás.

Es necesario crear una nueva área que permita el crecimiento de expertos, para lo cual será necesario brindar capacitación constante a cada área, respetar tiempo para generar resultados y crear nuevos proyectos, crear ambientes de trabajo más estables y una comunicación e información transparente tanto ascendente como descendente

### **A mediano plazo:**

Que el área de desarrollo crezca a nivel inferior alimentándose de quienes como responsables de soporte, puedan integrarse a equipos de trabajo en desarrollo; a nivel superior, creando una coordinación de desarrollo con los más aptos, nombrando responsables de cartera quienes junto con ventas se encarguen de la atención y apoyo a cuentas de usuarios especiales.

Todo esto no significa que la flexibilidad de los procedimientos actuales se pierdan, el espíritu de quienes se han formado y se formen podrá seguir siendo el mismo, es decir, todo esto con el compromiso y la responsabilidad de los miembros de tener siempre una disposición de colaboración y de apoyo a las áreas que lo requieran.

Sin embargo en opinión del área, todo esto daría como resultado una seguridad y un constante crecimiento de la empresa que garantizaría a mediano y largo plazo el éxito tanto personal de sus miembros como de toda la organización.

Hasta aquí llega la información proporcionada por el consultor en C.O debido a que el proyecto continúa llevándose a cabo actualmente.

## CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 4

Tenemos aquí tres casos de Comunicación Organizacional, el tercero es un caso concreto de estudio de un consultor en C.O. que diagnóstico a partir de lo que la gran mayoría de sus integrantes piensan, sienten y desarrollan dentro de su empresa; generó un plan de necesidades a partir de sus fortalezas y debilidades; las clasifiqué de acuerdo a las áreas de la misma y generó planes para llevar a cabo cursos de aprendizaje, concientización y capacitación a todos y cada una de las áreas que la conforman; posteriormente estableció las medidas inmediatas a corto y largo plazo.

Este caso es una muestra de lo que está llamado a hacer un consultor en C.O., sin embargo hay que tener presente que este diagnóstico se debe hacer de acuerdo a las necesidades de cada organización, de esto depende el proceso y estudio que necesite, jamás serán las mismas necesidades y problemáticas de una o inquietudes de otras, por lo que se recomienda no tomar este como modelo.

El segundo caso, "Gigante" nos proporcionó las estrategias de comunicación tomadas para difundir a sus públicos internos su Cultura Organizacional, esta es una muestra pequeña del estudio de necesidades de Comunicación Organizacional que se limita al desarrollo de medios de comunicación visual y escrita para dar a conocer y hacer común lo que a partir de sus trabajadores se comparte como Cultura.

Este nos da una visión limitada de estudio, sin embargo nos proporciona algunos básicos para su descubrimiento y recopilación de información.

Es una muestra de un buen desarrollo de estudio de campo ya que se toma en cuenta para su desarrollo a los integrantes de la misma, al estudio de sus

fuerzas y debilidades para la implantación de tácticas, se evaluaron y se dieron seguimiento a una organización que tomo la decisión de difundir su cultura a través de los medios por ser una organización tan grande con retos fuertes como lo son su dispersión y gran numero de integrantes.

En el caso de “Vista” tampoco contamos con el estudio de su caso, sin embargo este nos es de suma importancia debido a que nos proporcionó datos de la manera en que lleva a cabo un plan estratégico de comunicación, organización, clima y relaciones favorables tanto internas, externas y en todo su conjunto.

Podemos aventurarnos a decir que es una empresa que cuenta con todo el sistema completo de comunicación efectiva, ya que con el que cuenta logra cumplir con sus funciones básicas, que es el de crear una convivencia sana para el desarrollo de sus ventas, es una empresa productiva muy exitosa, y con la información que nos proporcionó, lo que pudimos observar y de acuerdo a los resultados obtenidos se podría asegurar.

No descuida ninguno de sus niveles, logra una convivencia y proporciona información verás, pronta, oportuna y efectiva, no tenemos con este caso un desarrollo de comunicación completo porque nos falta el proceso de estudio que llevó a su análisis, sin embargo es una muestra de cómo ponerlo en marcha en su caso específico y necesidades propias.

Hasta aquí hemos ofrecido una visión general de los básicos teóricos y prácticos de la Comunicación Organizacional, con él pretendemos saciar muchas de las inquietudes que como estudiantes nos podemos hacer en primera instancia

Se pretende con estos, valorar el trabajo de proyección de la consulta de teóricos, profesionista y practicas para poder presentar un panorama rico de información para intentar despertar en el estudiante la inquietud de iniciar sus estudios en el área.

Esperamos cumplir con sus expectativas.

# CONCLUSIONES GENERALES

## CONCLUSIONES GENERALES

La Comunicación Organizacional (C.O) tiene gran importancia a nivel mundial debido a que ha logrado presentar a las organizaciones una oportunidad de cambio, de generar un clima propicio para las relaciones efectivas entre sus integrantes.

La herramienta del consultor en C.O es la comunicación, a través de encuestas, entrevistas, la observación, test, entre otras, identifica los problemas y los nudos de desarticulación de la organización donde tiene dificultades para vincular el trabajo, a partir de estos se genera una estrategia para resolverlos y aplica mecanismos que ayuden a mejorar su funcionamiento.

La comunicación debe ser parte planeada del proceso de la administración, ya que cuando no hay una buena planeación de la comunicación nadie asegurará su futuro por no estar seguro de los resultados. El éxito o fracaso de una administración depende de lo bien que se le trata a sus trabajadores y de la forma en la que se les dirige.

Aunque no se hayan recabado datos científicos para probar el hecho de que es posible mejorar la productividad humana mediante la buena comunicación de los temas y una administración inteligente y cuidadosa, los consultores en C.O lo han logrado a través de su desarrollo profesional, ya que actualmente a los dueños de las organizaciones no les importa si tienen o no una buena comunicación para articular de forma inteligente a sus integrantes, lo que a ellos les interesa es que la empresa sea productiva, le genere ganancias y/o logre sus objetivos organizacionales, lo cual ha sido comprobado por muchas de ellas a través de la práctica con sus colaboradores.

Esta forma inteligente de los dirigentes de ver a la organización como medio de obtener beneficios, resulta para los consultores una ventaja ya que le ofrece a los directivos, mecanismos para lograr una productividad máxima a través de la coordinación planeada de la comunicación, la cual le ayudará a articular el trabajo de todos sus integrantes.

Tomando en cuenta la misión, propósitos y objetivos que persigue, sensibiliza a sus directivos a poner mayor atención a los valores y la cultura de sus miembros, a formar equipos de trabajo efectivos, a generar un ambiente laboral satisfactorio y al desarrollo de sociedades internas y externas de las diferentes áreas de la empresa.

Debido a que es difícil medir el aumento de la productividad generada por una comunicación planeada entre los miembros de la organización, la cual se considera como una variable blanda, los consultores en C.O toman como base las variables duras, es decir los números, aplican la comparación del antes y después. Esto se traduce a la propuesta que hace un consultor a su cliente: por ejemplo cuando este le dice que de su empresa obtiene cierta cantidad de ganancias, el consultor le asegura o estipula que a corto plazo (por decir 3 o 6 meses) obtendrá beneficios de un tanto por ciento, y a largo plazo si se aplica el proyecto de C.O obtendrá un aumento productivo de tanto por ciento más.

Es decir la comunicación proactiva lo logra a través de un buen desarrollo de comunicación organizacional. Los profesionales en esta materia dicen que el comunicador profesional debe aprender a medir la comunicación en pesos y centavos, porque ese es el único lenguaje que manejan la gran mayoría de sus directivos. Entonces si se tiene esa capacidad de ver hacia futuro a nivel de productividad se podrán generar empresas con una organización inteligente con miras a un futuro exitoso.

Es necesario saber cuanto le cuesta a la empresa no hacer caso de la comunicación, cuanto le cuesta no tener una buena capacitación comunicativa, de hacer reaccionar a los dirigentes y dueños para que ellos entiendan que se pueden ahorrar dinero, porque disminuye en mucho la incertidumbre y desorientación a la forma en que se debe hacer el trabajo. Por ello es necesario poner en práctica ciertos mecanismos de información y comunicación para no solamente no perder dinero sino ganarlo, esto principalmente si se asocia la forma de organizar la comunicación interna con problemas de productividad.

Sólo en esta medida será posible mejorar la economía de nuestro país, mejorando la coordinación de las empresas mexicanas, por ello es necesario aumentar el número de profesionales capacitados para hacer frente a estas necesidades.

Para realizar una evaluación sobre lo que se está desarrollando en la actualidad, comenzaremos por lo general a lo particular.

Para tener una visión general de la preparación a nivel nacional en materia de Comunicación consultamos el anuario estadístico (ANUIES) del año de 1997, en él encontramos los siguientes datos sobre el número de estudiantes registrados durante ese año en los distintos niveles de educación de primer ingreso y reingreso, titulados para la licenciatura y egresados en los niveles de especialización, posgrado y doctorado:

	1er. Ingreso y reingreso	titulados
Lic. en Comunicación	37, 000	6, 700
	1er ingreso y reingreso	egresados
Especialización		
Ciencias de la Comunicación	30	7
Posgrado	518	54
Comunicación Institucional	26	4
Doctorado		
Estudios Organizacionales	12	0

A nivel licenciatura el 18.1% de los que ingresaron se titularon; de los que realizan una especialización sólo el 23.3% egresan; de posgrado en general en Comunicación el 10.4% y de Comunicación Institucional el 15.3%; y de doctorado de los 12 ninguno egresaron en 1997 a nivel nacional

A pesar de estas cifras disparadas, también es enorme la cantidad de estudiantes que desconocen la importancia que tiene el campo de trabajo de la consultoría en Comunicación Organización, por lo que existe una gran concentración de estudiantes en las especializaciones de la carrera de Comunicación, como son los electrónicos, los escritos al igual que los persuasivos, y frenado el área de profesionalización de la comunicación de relaciones humanas, por lo que ha dejado de lado la investigación acerca del comportamiento del ser humano y con ello el desconocimiento de mecanismos

para vincular de manera óptima el desarrollo social y económico del país a través de las organizaciones.

Comparando el número de estudiantes que ingresan al campo de la comunicación, con el campo laboral existente en la consultoría de Comunicación Organizacional, es decir el número de empresas mexicanas, descubrimos un campo muy amplio de desarrollo que debe ser explotado y necesario ampliar los niveles de conocimiento e investigación para fortalecerlo.

Aun conociendo las ventajas que de esta corriente se puede obtener, aun nos encontramos en los primeros escaños de la misma.

No se conoce el número de consultores en C.O, el único dato que tenemos es de los miembros a la Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional (AMCO), la cual se encuentra en el Distrito Federal y cuenta también con algunos consultores que ejercen en algunos Estados de la República. Cuenta con 20 consultores externos y 150 personas que permanentemente o temporalmente se dedican a la consultoría interna y ante la certeza de que existan muchos más, resulta ser una muestra muy reducida al número de grandes, medianas y pequeñas empresas que de igual forma se encuentran interesadas en llevar a la práctica mecanismos para mejorar su organización, pero no saben como hacerlo.

Entonces aquí existe la posibilidad de desarrollo laboral del consultor en C.O., que tiene mucho campo por explotar tanto para mejorar la economía de las empresas mexicanas como el avance en el área de investigación.

Sin embargo, es necesario destacar que muchas personas que creen ser profesionales en la consultoría en Comunicación Organizacional no lo son, debido a que se limitan a producir medios de comunicación y no realizan el trabajo de diagnóstico de necesidades acordes a la organización.

En el capítulo cuarto, se presentaron dos casos de consultoría en C.O. en ellos se expuso la necesidad de contar con mecanismos de comunicación a través de instrumentos tanto biológicos como tecnológicos acorde a las necesidades de desarrollo laboral de las empresas, pero no solamente se limita a medios debido a que el trabajo de la consultoría es el estudio, análisis, evaluación y valoración de las necesidades que a partir del caso específico que la organización requiere de acuerdo a su desarrollo y características propias.

El desarrollo laboral del consultor en C.O es muy amplio, sin embargo su actuación y función se basa en las necesidades y debilidades de cada organización, por lo que el crear un modelo general para el desarrollo de un diagnóstico no sólo resulta difícil sino inútil debido a que ninguna organización presenta las mismas condiciones que alguna otra.

Los consultores no son los que escriben, redactan o revisan la sintaxis de los medios de comunicación, este trabajo lo realiza el departamento de comunicación. El consultor en C.O es quién identifica las necesidades de información y de comunicación propicios para difundir los mensajes que requieren los integrantes de la misma, para desarrollar mejor su trabajo, para articular su desarrollo y crea climas propicios para que la organización logre alcanzar sus objetivos.

Identifica las debilidades, las fallas de organización de la comunicación, pero no sólo de medios de comunicación, sino de interrelación, de los mensajes, de las redes, de interdependencia, de relaciones, del comportamiento de grupo, cultura y clima.

Por ello en el último capítulo presentamos la visión general de la aplicación del estudio de Comunicación Organizacional al presentar la visión general y la aplicación de algunos productos de comunicación, así como la forma de ver y organizar la labor de sus integrantes a partir de las creencias y valores comunes.

Actualmente las empresas requieren de profesionales altamente capacitados para hacer frente a una serie de necesidades comunicativas, debe ser multidisciplinario: conocer el funcionamiento de la comunicación y cómo a partir de ella lograr el mejor entendimiento entre los seres humanos; debe conocer la estructura y el funcionamiento de una organización y tener la visión para poder administrar los medios de comunicación e información a todos sus niveles.

Es necesario que tenga conocimientos en todas las áreas de desarrollo organizacional que tengan que ver con la coordinación de trabajo, de clima y de ambientes. Debe romper con tendencias aisladas, por ejemplo que una empresa no requiera de una persona específica que tenga conocimientos de publicidad, otra de Relaciones Humanas, de Relaciones Públicas, del área de comunicación, es decir el consultor en C.O debe ser capaz de hacer frente a las

necesidades globales en el área humana para el bienestar de las empresas y mejorar su productividad al ofrecer una completa y enriquecedora función profesional.

No solamente debe tener las bases teóricas sobre la C.O, el consultor o asesor en esta área debe tener la sensibilidad y la habilidad tanto para detectar los problemas de la empresa como para orientar la práctica de la comunicación hacia el bienestar de la organización y de todos y cada uno de quienes la integran.

Se debe abrir brecha en este camino porque hay mucho que explotar y mucho que mejorar en cuanto a las relaciones humanas y el buen trato de los integrantes de la organización, por ello es necesario que los futuros profesionales se capaciten, se especialicen en ésta área y poner atención en las nuevas alternativas profesionales que le puedan ayudar en su crecimiento al ofrecer un buen desarrollo laboral dentro de las organizaciones mexicanas y abrir paso a nuevas ideologías, forma de ver y organizar las empresas mexicanas.

# **BIBLIOGRAFÍA GENERAL**

# BIBLIOGRAFÍA GENERAL

Archilles de Farie Mello. **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**. Ed. Limusa, México, 1983, 183 pp.

Bartoli Anni. **COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN**. Ed. paidos. México D.F, 1991, 221pp.

Bonilla, Carlos. **LA COMUNICACIÓN, FUNCIÓN BÁSICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS**. Ed. Trillas, México, 1988, 100 pp.

Brunet Luc. **EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES, DEFINICIÓN, DIAGNÓSTICO Y CONSECUENCIAS**. Ed. Trillas, México, 1987, 121 pp.

Crozler y Friedberg. **EL ACTOR Y EL SISTEMA**. Ed. Alianza. Editorial Mexicana, México 1991, 392 pp.

D'Aprix Collado, Carlos. **LA COMUNICACIÓN, CLAVE DE LA PRODUCTIVIDAD**. Ed. Trillas, México 1991, 165 pp.

Edward T. Hall. **EL LENGUAJE SILENCIOSO**. Ed. Alianza editorial Mexicana, primera edición, México, 1959, 231 pp.

Etkin Jeorge y Schvarstein Leonardo. **IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES**. Ed. Paidos, México D.F., 1997, 306 pp.

Fernández Collado Carlos. **LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**. Ed. Roca Pedagógica, México, 1991, 216 pp.

Fernández Collado Carlos. **LA COMUNICACIÓN HUMANA**. México, 1986, Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1988, 468 pp.

Ferrer Pérez Luis. **GUÍA PRÁCTICA DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL**. Ed. Trillas Segunda edición. 1989, 204 pp.

Goldhaber Gerald. **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**. Ed. Diana, México, 1984, 423 pp.

Hodgetts, Richard y Altman, Steven. **COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES**. ED. Mc. Graw-Hill, primera edición, 1989, 451 pp.

Jennings J. Partin. **PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**. Ed. Fondo Educativo Interamericano. 1986, 322 pp.

Koontz Harold y Wehrich Heinz. **ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN**. Quinta edición, Ed. Mc Graw Hill, México, 1993, 565 pp.

Kreps, Garry. **LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**. Segunda edición, Ed. Eddison-Wesley Iberoamericana, Inglaterra, 1990, 335 pp.

Libert Rensis y Jane Gibson. **NUEVAS FORMAS PARA SOLUCIONAR CONFLICTOS**. Ed. Trillas México, 1986, 391 pp.

Lutlans y Kreitner. **MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL**. Ed Trillas. Primera edición. 1991, 230 pp

Margulies Newton. **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**. México. Ed. Diana. Primera edición, 1974, tercera impresión, 1983, 183 pp

Morgan, Gareth, **IMÁGENES DE LA ORGANIZACIÓN**. Ed Alfaomega, Madrid España, 1990, 408 pp

Postman Neil. **LA ENSEÑANZA COMO ACTIVIDAD DE CONSERVACIÓN DE LA CULTURA**. México. Ed. Roca Pedagógica. 1984, 260 pp.

Robbins, Stephen **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL** Tercera edición, Ed Prentice Hall, México, 1987, 566 pp.

Scott. **SOCIOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN**. Ed. Librería el Ateneo, primera edición, 1978, 336 pp

Serrano Manuel Martín **TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN**. México Ed. UNAM, ENEP Acatlán, México, 1982, 228 pp

Terry, George. **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN**. Quinta edición Ed. El Ateneo, Argentina, 1979, 192 pp.

Thevenet, Maurice. **AUDITORÍA DE LA CULTURA EMPRESARIAL**, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1992, 195 pp.

# **ANEXO**

**VERSIÓN ESTENOGRÁFICA DE LA MESA  
REDONA LLEVADA A CABO EL DÍA 12 DE  
ENERO DE 1998.**

**FUNCIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL  
DEL CONSULTOR EN COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL**

# **VERSIÓN ESTENOGRÁFICA DE LA MESA REDONDA DEL DÍA 12 DE ENERO DE 1998**

**Para mayor información de los asistentes a la mesa consulte la curricula que se encuentra en el punto 3.1 de “Consultoría en Comunicación Organizacional**

**Lourdes Noriega (moderadora.)**

Bienvenidos, gracias por haber venido a ésta mesa redonda.

Para dar inicio a la discusión me interesa iniciar con el primer tema: “la función del consultor en Comunicación Organizacional (C.O)”.

Conocer la función real del consultor en C.O., no es fácil, por eso me gustaría que me digan ¿qué significa para ustedes su profesión?, ¿Cuál es su principal función dentro de la organización?.

**Lic. Jaime Pérez (consultor externo.)**

He llegado a pensar que el que diagnostica problemas de C.O., lo que diagnostica la mayor parte de las veces son trabas, ayuda a las empresas a destrabarse en los nudos de articulación que siempre hay, la gran mayoría de las veces son de comunicación. Uno no sabe inmediatamente cómo desatar estos nudos. Es la de dar una idea acerca de su trabajo, acerca de la organización, pero cuando uno comienza a juntar las piezas del rompecabezas, lo que se da uno cuenta es que está trabado por alguna falta de información, por falta de acuerdo, o por algún mal entendido, o por alguna representación que yo tengo del otro, y el otro tiene de mí. Y bueno, justamente como no es tan común, no se puede llevar a cabo un trabajo bien articulado. Entonces uno no resuelve muchas veces todas las dificultades, porque a veces hay serios obstáculos para que la gente que esté ahí los resuelva, o a la mejor hay muchos intereses. Depende de una cantidad enorme de cosas. Pero sí, se pueden identificar, ayudar a la gente a que se de cuenta del problema, y también colaborar en todo lo que se pueda para destrabarlo. Pero sí, efectivamente uno no es un gurú.

**Lourdes Noriega.**

¿Cuáles son las funciones específicas del consultor en C.O?

**Lic. Gabriela Anaya (consultora interna.)**

Aquí me gustaría decir que la función principal es asumir la función del consultor, definir tu papel, porque en un momento dado te ven como un

productor de medios, exclusivamente, y no te dan una credibilidad como consultor. Entonces tu tienes que definir esa posición, aconsejar, detectar, diagnosticar los problemas que hay en la organización. Paralelo a eso tienes que buscar el apoyo para definir, tienes que intervenir en todas las áreas de la empresa: finanzas, administración, reclutamiento y selección, pero tienes que auxiliarte de ellos. Muchas veces dentro de tus funciones tienes que estar ubicado, no invadir otro territorio, la función principal es darte tu lugar, venderte como experto.

### **Lourdes Noriega.**

Aprovechar realmente las habilidades del consultor. Lo que pasa es que los utilizan como productores de medios. Cómo la persona que hace la revista, o la persona que se encuentra en el décimo piso, que lo llaman una vez al mes para preguntarle, ¿ya está la revista?

### **Lic. Mario Revilla (consultor externo.)**

La problemática es precisamente la tentación de convertirse en el gurú, en el guía, el apropiado de la empresa, de la organización; cuando en realidad he sido consultado para un cierto tipo de cosas específicas, precisas, y por otro lado lo que decías, entonces no tengo ese papel protagónico, entonces me limito, y termino siendo el que escribe en la revista. Entonces creo que por eso es, repensar en la consultoría, un médico es un consultor. Uno va al médico y uno le dice: “tengo estas broncas”; “vengo a que veas que tengo para que me digas como puedo resolverlo”.

La metáfora bonita es el médico, la metáfora fea, es el plomero. La verdad, es una idea conceptual, “oye... ¡esta tapada!”(la tubería..) entonces el plomero dice “hay que meterle el alambre, el destop para que fluya todo!”.

Yo creo que los dos, tanto el doctor como el plomero hacen lo mismo: destapan, facilitan.

Para que este destapador funcione hay que tener claro el concepto del consultor: ni es una persona con un conocimiento técnico-operativo, ni una persona que de pronto se va a apropiarse de la organización, y que va a querer que la organización funcione como él quiere. No es solamente un consultor nada más.

### **Lourdes Noriega.**

La necesidad de contar con un consultor en C.O. nace en el momento en que hay un problema en una organización, cuando los dirigentes, los dueños o los empresarios no se ponen de acuerdo para solucionarlo, ya que existen dificultades, no tienen la capacidad de resolver... Entonces existe un tercero que puede ayudar. Sin embargo ¿Qué tipo de problemas puede resolver el consultor en C.O?. ¿Qué límites tiene?.

**Lic. Serafina Llano (consultora externa.)**

Yo creo aquí lo importante es ¿para qué sirve la comunicación?, su valor. Su comunicación es una herramienta, un fin, la comunicación por sí sola no va a resolver, en realidad las situaciones o las problemáticas que cualquier organización, son un complejo de variables multifactoriales que no se pueden solucionar con la comunicación. La comunicación puede apoyar a resolver problemas, pero nunca la comunicación va a hacer la panacea que resuelva.

**Lic. Mario Revilla**

Sí, creo que esto es un punto muy importante, porque hay que posesionar al comunicólogo. Porque a veces se incurre que la comunicación es la madre de todas las batallas.

Incluso una forma de concepción, una manera de verlo, que se ha premiado en muchos ámbitos sociales.

Hoy en día, ya no hay problemas intergeneracionales, ya no hay catarros, ya no hay nada, todos son problemas de comunicación. Estornudas porque tienes problemas con tu esposo o esposa. Lo importante es que comunicación es manejo de información de datos ordenados para ordenar otras cosas, para hacer cosas, para lograr acuerdos, construir identidades.

Qué, sí, puede resolver. La comunicación, te puede ayudar a compartir, construir, consensar una identidad para hacer cosas juntos, y compartir modos de hacer operativamente

Nos puede servir para aprender a hacer cosas concretas, manuales, técnicas, nos puede servir para construir consensos, para hacer cosas de acuerdo y para intercambiar símbolos, que nos permitan identificar. Son tres elementos necesarios para que cualquier organización haga lo que tiene que hacer, ahí es dónde el comunicador puede entrar, no va, ni a hacer el administrador, ni el líder, ni va a hacer necesariamente el capacitador, porque luego estas son otras de las confusiones

-“¡Ah, eres de comunicación, imparte a mis trabajadores unos cursos de capacitación!”

-le contesta el consultor “Pero... yo no se nada de electrónica”.

-sorprendido el gerente le contesta “¡Nooooo!”.

**Lic. Javier Ávila (consultor externo)**

Lo que se está planteando es muy claro Yo creo hay una crisis de identidad del consultor en C.O., no es una crisis, no nada más propia de quienes desconocen lo que es C.O. de los empresarios, de los directivos; si no de nosotros mismos. El consultor en C.O., no sabe su ámbito de trabajo, de competencia, de bien a bien que está llamado a hacer en las organizaciones. El problema es de fondo, ya que si lo llevamos a un análisis de lo que son las organizaciones, tendríamos que concluir que una organización, es una actividad colectiva, es un trabajo

colectivo, "grupo de personas que tienen algo en común", para que ese fin en común se logre es necesario un mínimo grado de coordinación.

La comunicación desde este punto de vista cumple una función estratégica: coordinar la acción colectiva de las organizaciones desde el punto de vista la comunicación tiene que ver con todo, con todos los ámbitos de la organización, en los cuales haga falta una coordinación.

Pero ahí está el problema ¿somos todólogos, o qué...? se trata de saber el todo de la organización, yo digo se trata de saber todo lo que tenga que ver con la comunicación y la información de toda la organización. Es decir no todo de todo, sino solamente aquello que en cualquier ámbito de la organización que tenga problemas de coordinar el trabajo, de orientar el trabajo, ya sea por consenso, ya sea por instrucciones, por capacitaciones específicas a nivel operativo.

El gran reto que enfrentamos entonces es que el propio comunicador debe empezar a abrir brecha, debe empezar a enseñar a educar a sus empleadores. Hasta dónde es capaz de hacer y hasta donde puede llegar.

Efectivamente se tiene idea que comunicación son medios y hay un error terrible, un error hasta epistémico. La comunicación es mucho más amplia, la problemática que construye. La comunicación tiene que ver con nuestra vida cotidiana, con nuestra propia capacidad de integrar, de interactuar, de sobrevivir.

Entonces desde ahí proviene el problema, te llaman para que hagas la revista, para que manejes la estrategia de medios, o para que pongas el periódico mural o hagas el tablero de avisos.

De alguna manera nosotros como profesionistas tenemos la culpa de esto, ya que ponemos nuestro despachito de producción de medios.

Otro problema es la disyunción que se hace entre administración y comunicación, como que el administrador no tiene ni la menor idea, ni le interesa en lo más mínimo, el asunto de la comunicación y siempre, se está dando de topes porque no entiende el factor humano; los números le cuadran, pero en el momento que interviene, se presenta un problema de orden personal, ahí se da de topes con la pared y no entiende nada. Por otro lado a los comunicadores nos hace falta la parte administrativa en nuestras carreras, no se hace énfasis en como vincular lo que sabemos a lo que es administración, nosotros hablamos de la organización comunicante y que tiene como lógica administrar la comunicación y comunicar la administración, es decir tratar de articular estos dos campos que es muy difícil.

Porque nosotros tenemos esta visión, pero del otro lado no siempre.

### **Lourdes Noriega**

Desde mi punto de vista, la C.O es “Organizar de forma inteligente la comunicación de una organización, para que por medio del flujo de información inteligente, los integrantes de esa organización estén a gusto, informados y sea productiva la empresa”.

### **Lic. Jaime Pérez**

No solamente es cuestión de clima. Se habla del acuerdo de la coordinación para lograr relaciones efectivas, es la parte efectiva o la parte blanda que afecta directamente la parte dura de la organización.

Lo que yo quiero enfocar, es este punto estratégico, identificar los problemas que tiene la organización y ver de qué modo la comunicación puede ofrecer algo que pude ayudar a resolver este problema.

### **Lic. Gabriela Anaya.**

Yo creo que, uno de los problemas que tu planteabas hace rato, es que a ti te dicen como comunicador “Quiero que hagas una campaña muy bonita, para que todos se integren y se pongan la camiseta”. Entonces después de que te reducen a productor de medios, te reducen al motivador, al guionista. Entonces igual te dedicas a organizar eventos motivacionales, que resultan no ser de productividad, ni el clima laboral es el deseable, yo creo que ese es otro de los errores en los que hemos incurrido, ni eres el integrador, ni el ponte la camiseta. (Y menos cuando no hay camiseta.)

### **Lic. Serafina Llano.**

Los responsables de la comunicación no son de quienes conforman el departamento de comunicación, ya que la comunicación se da de manera natural en cualquier organización, pero lo importante es que la comunicación se dé, de forma adecuada y efectiva.

La responsabilidad de la comunicación es de todos y cada uno de los integrantes de la organización.

Los dirigentes tienen hoy en día la mentalidad de: “yo te contrato hoy en día para que me mejores la comunicación de esta empresa”... Además que se cruzan de brazos a esperar.

### **Lic. Mario Revilla.**

Este conflicto tiene que ver con la comunicación. Los estudios en materia de comunicación en México y en todo el mundo es que ven a la comunicación como un principio de gobierno, y también como un instrumento de manipulación. Una cuestión de “realiza una campaña, de que se pongan la camiseta, de convénselos no..., manipúlalos, por que sabes tenemos muchos problemas, por la crisis de este año no les vamos a poder dar la misma cantidad por su participación en la

repartición de utilidades, entonces para que no tengamos broncas, por que si me cachan...., realiza un programa de comunicación para que estén de cuates”.

Es un concepto que también se tiene de comunicación: el azuquitar para el trago amargo, la anestesia, la porrista con sus pompones y muy guapa para que todo mundo grite con ella.

La comunicación es como un principio coordinador, un principio de cómo comunicar. Esa es otra contradicción que está presente en quienes nos hemos dedicado a esto.

**Lic. Javier Ávila.**

Nos lleva a un problema de orden ético, porque finalmente nos han tocado en trabajos concretos, esta disyuntiva de que con quién estamos, de que lado estamos. Y perdemos de vista que nosotros estamos en una organización, que la organización son todos a pesar de sus directivos y a pesar de sus sindicatos, esa es la consciencia que falta de decir, si es que todos estamos en el mismo barco, y de que todos somos necesarios en este barco, y que no es la cuestión de que ¿aquí se van a hacer las cosas como yo digo, y así pase por encima de tus principios!. Si no, como le hacemos para articular todo esto. Nosotros creamos un concepto de cómo hacemos de la organización un lugar habitable, donde ayudemos a coexistir, facilitemos la coexistencia de quienes participan en ella, no es darle la razón a uno o a otro, es hacer crear conciencia, dejar las partes en la comprensión entre ellos, de lo que está pasando y hacia donde van, articular efectivamente algo en común, ese, es el objetivo en común.

**Lic. Serafina Llano.**

Ese es el problema, que el objetivo no es tan común. Un ejemplo es que en los sectores gubernamentales, se habla de misión, visión, valores pero de quiénes. Entonces ahí comienzan los problemas.

**Lic. Jaime Pérez.**

Yo a veces pienso que los empresarios te contratan como justificador de ideología, más que alguien que ve los problemas de organización extremadamente dolorosos.

Y pensar cómo las organizaciones efectivamente estén viendo ese panorama, inclusive comenzar a trabajar como organización.

Entonces sí, es extremadamente doloroso, sobre todo en un México donde hay una tradición muy amplia, donde la voluntad última es la de los malos, la de los directores, entonces en el otro ámbito se emiten palabras como la coexistencia, la participación, que es fundamental. El compartir información que es una cosa de “¿Cómo?, “¡Compartir información!”, inmediatamente se paran de pestañas.

**Lic. Javier Ávila**

Yo creo que sí, es indispensable girar sobre un nuevo paradigma, una nueva forma de entender y comprender a la organización y a la comunicación. Y esto puede venir de la forma comunicativa, yo creo que los estudios comunicativos cada vez más se han ido desplazando de una sobrepreocupación por el emisor hacia una preocupación por los receptores, me parece que es mucho más pertinente esta perspectiva. Tenemos que dejar de lado que la comunicación es lo que el emisor dice, o lo que el mensaje propone solamente, y entender que el significado está en el momento mismo de la lectura y en la capacidad de interpretación que pueden tener los receptores en esa lectura. Si partimos de esta idea entonces tenemos que hacer ver en las organizaciones la importancia de la comunicación eficaz, que parte del conocimiento del otro, de escuchar, de saber como es el otro, como puedo hablar con el otro, como puedo llegar a acuerdo con el otro, como puedo llegar a compromisos con el otro. Partimos de la idea de que todos son iguales, homogeneizamos, yo mando un comunicado y todo el mundo lo entiende, para empezar “lo recibe”, y “si lo recibe, lo entiende”, “y si lo puede interpretar como tu quisiste comunicarlo”.

**Lourdes Noriega.**

Yo sé que tanto el consultor interno como el externo están en las organizaciones de paso Pero..., ¿ Hasta qué momento puede un director o un empresario de una organización, desarrollar algunas habilidades que pueda proporcionar la C O?

**Lic. Serafina Llano.**

Yo creo que aquí cabe la ética del comunicador El lugar del comunicador tiene una vida muy corta, ocupa un lugar de paso, un comunicador que pretende apropiarse de la organización, un comunicador puede tener la experiencia de compartir conocimientos, un poco de sabiduría, yo creo que la responsabilidad de los consultores es facilitar los procesos con una gran dosis de didáctica, es decir tratar que las personas o las instituciones aprendan de sí mismos, tratando que ellos tengan la vivencia, de lo que es la empatía, de lo que es la percepción y realidad, es decir los básicos. El primer semestre de la carrera de comunicación dada a todos y cada uno de los empleados de la comunicación haría la diferencia en todas las organizaciones.

**Lourdes Noriega.**

Por ejemplo una organización que tiene una estructura mecanicista, que ve a los integrantes como instrumentos de producción, ¿ Qué tanto se puede hacer en materia de C O para que esta organización cambie?

**Lic. Serafina Llano.**

¿Ahí, no, mira... si el director no esta convencido de estos temas ni te metas

**Lic. Mario Revilla.**

En primer lugar, yo diría que este tipo de organizaciones lo más seguro es que ni te van a llamar.

**Lourdes Noriega.**

Porque no está completamente interesado en un cambio.

**Lic. Mario Revilla.**

No sabe, no le interesa.

No lo hace ni consciente.

Ya que si aprendemos que cada organización aprende y sabe él como comunicar y el para qué comunica..

Una persona, por ejemplo, dice que él hizo, dirige su empresa, te podrá preguntar a tí como consultor: "¿qué me va a enseñar.... qué?"... y eso es común y no nada más en comunicación en administración. (de forma burlona el cliente dice:) "¡ahí sí, tu, me vas a enseñar a llevar la contabilidad, si yo aquí llevo 20 años, tu me vas a decir como escojer mi personal!". Esto es otra de las falacias.

**Lic. Jaime Pérez**

El problema de las organizaciones gubernamentales en general, es que están perfectamente desarticuladas, es más, los directivos, lo que menos les preocupa, es la organización como tal, solamente piensan políticamente.

**Mario Revilla.**

Por tanto la organización aprende a hacer sus modos y le da un sentido de vida.

Hace rato, me llamó la atención una de tus preguntas ¿Qué es el consultor en C.O?. Pues esto se puede responder también por lo que no hace, por que el comunicador no es el administrador, no es el psicólogo, no es el que va a resolver los problemas de poder. No es eso la comunicación.

Entonces tampoco podemos pedirle que resuelva los problemas de organización de institución pública, de desarticulación.

**Lourdes Noriega.**

Los directores que solicitan sus servicios ¿saben lo que sí pueden resolver?.

**Lic. Serafina Llano.**

La comunicación es todavía una ciencia oculta. Está en ciernes a la que hay que echarle luz, entonces es responsabilidad de los comunicadores hecharle luz a esas áreas que están ahí y que finalmente no se ve, porque la comunicación se da

querámoslo o no. Lo interesante es conscientizar, sensibilizar a los niveles directivos gerenciales de la importancia de un manejo profesional y estratégico de la comunicación, contando, desde mi punto de vista con un principio fundamental, “la comunicación participativa”. Porque finalmente se da la comunicación autoritaria y punto, aquí estamos hablando de una comunicación participativa de esa manera no se podrían hacer campañas de lavado de cerebro ya que finalmente, la gente está involucrada, va a entender las razones de empresa y en un momento dado va a poder cuestionar las mismas y la dirección va a tener la amplitud de mente de oírlas. Porque yo he tenido experiencias de trabajar en planeación estratégica en niveles operativos: llevar 85 soluciones de negocios por ejemplo, - (una línea de restaurantes) ya se toma café a la espera, esto fue un resultado de un taller de creatividad. Entonces la idea es de tratar a cada momento y a cada segundo de la vida de un consultor en C.O. de poner en un espejo la diferencia entre hacerlo profesionalmente o de no dejarlo como estaba, tratando de parecer que no lo hiciste tu, sino que además él lo dijo.

#### **Lic. Javier Ávila.**

Sí, así es la comunicación personal, todos hablamos y porque creemos que hablamos desde niños, sabemos hablar (O porque tienes oídos, ojos y boca ya lo sabemos hacer.) Y además creemos que lo hacemos bien

Pero en realidad, nunca nos enseñan a comunicarnos adecuadamente y en las organizaciones, es lo que pasa. La comunicación existe, no hay ninguna organización que no tenga comunicación Buena o mala pero la tiene, el problema es como vender el trabajo del comunicador organizacional, es el escuchar, es el ponerte en la lógica del otro, en los zapatos del otro Precisamente, mientras tu hables solamente de lo que tu crees, en términos de lo que tu ves, teórica o metodológicamente, nadie te va a ver, hacer caso como una persona que viene a crearles problemas, a darles tarea, necesitas aprender a identificar el discurso de la organización, la propia lógica de la organización, y sobre ésta montar una estrategia comunicativa.

Solamente en la medida en que seamos capaces de poder hablar el lenguaje del otro, y para eso tenemos que conocer al otro y oírlo y entender, por donde va, sólo en esa medida, vamos a poder ofrecerle algo que le sea atractivo, útil y pertinente.

Debemos aprender a medir la comunicación en pesos y centavos, por que ese es el único lenguaje que tienen, entonces, si tú no eres capaz, de decirle. ¿cuánto le cuesta no tener una buena comunicación?

¿Cuánto le cuesta a usted no hacerle caso a la comunicación?, ¿no tener una buena capacitación comunicativa y no hacer énfasis en los problemas de orden comunicativo?. solamente en esa medida te van a hacer caso “oiga me puedo

ahorrar tanto dinero o voy a ganar tanto, entonces tenemos que asociarlos con problemas de productividad”.

**Lic. Serafina Llano**

Por otra parte, por ejemplo en un encuentro que se llevó a cabo en Noviembre --- --(una paraestatal) vino (a AMCO) a hablar del valor simbólico, hizo una tabla comparativa entre lo que valen las acciones de ---- (X empresa) financieramente hablando y simbólicamente hablando, la diferencia es enorme, además con formulitas financieras que nos ofreció herramientas y códigos que pueden hacer entender con los financieros que nos contratan.

**Lourdes Noriega.**

Cuando llega una organización con ustedes los consultores, es porque la organización tiene problemas graves. Por ejemplo ¿se puede dar el caso de si una persona les haya llamado y ustedes crean que de no haberles llamado antes hubieran quebrado?.

**Lic. Javier Ávila.**

No, lo más exitoso, es precisamente lo contrario, cuando la gente está en auge es cuando lo solicita para continuar con éxito

**Lic. Serafina Llano.**

A mí me han hablado miles de veces para hacer un folleto y termino haciendo una intervención.

**Lourdes Noriega.**

Por ejemplo ¿qué tipo de problemas ha tenido una organización para buscarlos a ustedes?

**Lic. Gabriela Anaya.**

Yo creo que la consultoría externa se da por referencias de alguien, no te buscan, pero no necesariamente porque tienen problemas.

**Lourdes Noriega.**

A mí me costó mucho trabajo encontrarlos

**Lic. Gabriela Anaya.**

Sí por que es un medio cerrado.

Si una empresa te busca es por referencia, es algo de mucha confianza.

**Lourdes Noriega.**

Por ejemplo, AMCO ¿ha utilizado mecanismos para que las organizaciones conozcan los servicios que puede proporcionar la C.O?.

**Lic. Serafina Llano.**

Esa es una de sus funciones: hacer los talleres, encuentros, todo está enfocado a posesionar la disciplina. Crear una conciencia de lo que la comunicación bien manejada puede hacer por las empresas.

**Lic. Javier Ávila**

Yo creo que a partir de la apertura comercial ha empezado a dar un poco de consciencia en las organizaciones, de estas necesidades. Antes de los 90s. era rarísimo hablar de esto, era casi hablar de la ciencia oculta, totalmente desconocido, pero a partir de los 90s la apertura comercial de las empresas mexicanas se han empezado a dar cuenta de que realmente para poder competir le hace falta invertir mucho en capital humano, que antes no eran parte de sus prioridades, a partir de ésta época me parece que si comienza a haber un poco de consciencia y las empresas comienzan a preocuparse en temporadas buenas por mantenerse. Cuando están en momentos de crisis las soluciones son de orden duro (ahí es con el contador, el financiero y el abogado), cuando están en momentos de éxito están en términos de, cómo le hago para que esto perdure.

Me parece que es importante que el consultor sea externo, no tengo nada contra los internos, pero me parece que si, es muy importante que la gente sea de fuera, que pueda comparar.

**Lourdes Noriega.**

Sucede por ejemplo cuando uno tiene un problema, siempre hay un tercero, y ella tiene la respuesta ideal, pero uno nunca puede resolver sus propios problemas, porque está tan dentro del ambiente que no puede tener una dimensión de lo que está sucediendo en realidad

**Lic. Mario Revilla.**

Por eso a mí me gusta mucho lo que tu dijiste, comparar, sí, hemos hablado del entendimiento, de las distintas dimensiones, de integrar al extraño, también esto, porque, algunas veces el tercero tiene la respuesta, pero no te dice como le hagas tú en tus circunstancias y ahí es donde la mirada interna también es importante

**Lic. Serafina Llano.**

Es que también ahí debería haber un trabajo en equipo, un binomio. Por un lado, el externo tiene una intervención a la mejor a profundidad pero el interno tiene la posibilidad de la ejecución (Conoce el ambiente real, el terreno.)

**Lic. Jaime Pérez.**

Y la sensibilidad que puede ser exitosa para el interno, para un cierto ambiente y para una serie de sensibilidades internas, y bueno una serie de detalles que el externo ignora.

**Lic. Serafina Llano.**

(Una propuesta podría ser que si una empresa solicita los servicios de consultoría), a veces yo he trabajado bajo este esquema, una empresa me dice "Yo necesito tal" alguien del despacho va unos 6 meses, (internamente trabajando), para el día a día comentarlo, y yo por fuera, es una visión muy completa, por que la gente está adentro trabajando y sabe que tal persona se llama tal, conoce ese factor humano (que difícilmente puede tener acceso el externo.)

**Lourdes Noriega.**

Por ejemplo...tú Gaby, que te dedicas a la consultoría interna ¿ Qué diferencia encuentras entre el consultor interno y el externo?

**Lic. Gabriela Anaya.**

Básicamente lo que decía Javier, llega un momento en que tú como interno te embebes en el operar del día a día. En ocasiones resultas ser parte de la tapa dura, no como comunicador sino como empleado. Entonces en el momento en que te adoptas tu papel de comunicador las cosas resultan diferentes, y sí, necesariamente necesitas de un colega tuyo, que hable el mismo idioma. Porque tu dentro no lo puedes hacer por que llega un momento dado en que te identificas tanto con la compañía que ya no ves los problemas como problemas, sino como parte del día a día de la oficina.

Entonces como consultor interno te embebes (y necesitas de alguien que te diga que la solución esta por esta puerta.)

Yo sé que si la empresa requiriera de un consultor externo, yo sería un buen interlocutor de la empresa, porque además de hablar como comunicador, hablo como un miembro de la empresa. Desarrollas cierta sensibilidad.

Llega un momento en que necesitas acercarte a un consultor externo y no aislarte.

**Lourdes Noriega.**

Entre consultores internos y externos puede haber un tipo de competencia por el hecho de que tu empresa te tenga a ti Gaby y piense en la posibilidad de contratar a un externo.

**Lic. Gabriela Anaya.**

Ah sí, claro que sí, por ejemplo tu también lo pides. (Como consultor interno, hay una de dos, él te puede contestar de la siguiente manera) “Efectivamente hay que hacer un trabajo mas completo, mas profundo”, ó, “¡mi reina no puedes!”. El batallar en lo que halla una intervención externa.

(Son complementarios, sinérgicos)

**Lic. Jaime Pérez.**

La aspiración de los dos consultores es llegar a un nivel de comprensión, esto es entender no solamente lo que ves desde fuera, sino también sentir lo que esta sintiendo la gente.

Una cosa es ver que la gente no asiste y otra cosa, es entender el porque no asiste. Llegar hasta este último nivel es la aspiración de los dos tipos de consultor tanto interno y como externo.

**Lic. Serafina Llano.**

Hay un problema ahí de protagonismo, y de medallistas, y bueno a uno, de repente, no es que seas muy inteligente, sino como que vas conectando cosas y sale. Todo mundo anda a la caza de ideas y le ponen su firma. Entonces esto es algo que hay que verlo, entenderlo, y comprenderlo e ir más alto, lo que importa no es pegarle a la paternidad de ideas, sino que el proyecto funcione.

**Lic. Gabriela Anaya.**

Por eso tienes que ser muy humilde, la idea básica que debe tener el consultor es que ni lo sabe todo, ni lo puedes todo y que siempre va a haber alguien que te enriquezca. Al término de una intervención, tu empresa está mucho mejor, y creces profesionalmente, retomas los bríos en tu labor, las cosas diferentes, te enriquece, si no, caes en un conformismo en lo que haces.

**Lic. Mario Revilla.**

Otro concepto al que yo quiero hacer referencia es el punto de ¿cuándo te llaman de una organización? y éste trabajo conjunto entre consultor interno-externo, tiene mucho que ver con una cierta capacidad o valor desde la organización, sea el consultor en comunicación, el gerente X de una capacidad y también del valor que puede haber problemas, alguien que te puede ayudar.

Yo creo aquí te estaría contestando esta pregunta: ¿Cuándo te llaman? No es cuando estén bien, ni cuando estén mal, es cuando alguien dice... “oye puede haber bronca”, “por que no averiguamos”, que claro es tener una visión impresionante para ver a futuro, que es un gran líder, y otras de las partes de líder es también tener el valor de decir, “es que a la mejor a pesar de todo lo que yo he hecho puede haber problemas que yo no he detectado”

**Lic. Serafina Llano.**

O quiero mejorar. Porque puede ser mejor

**Lic. Mario Revilla.**

O a pesar de lo que hemos hecho puede haber más. Ahí se requiere de una visión impresionante, un valor grandísimo de decir "órale vamos!", Entonces yo no creo que cuando van bien o mal. Es Visión y por otro lado también es esa humildad, de quizá hay otras posibilidades que yo no he detectado.

"Vamos a consultarlo".

**Lic. Serafina Llano.**

Hasta por el hecho de alcanzar un índice de sanidad. Haber que tan bien estamos

**Lic. Javier Ávila.**

No es un trabajo curativo, sino preventivo

**Lic. Mario Revilla.**

"¡Sí, estamos bien que padre..., pero que sigue!"

Ahí creo hay un problema fundamental de visión, que es lo que nos toca como profesionales de ir enseñando a la gente responsable de las organizaciones, que hay esta posibilidad de siempre evaluarte, de resolver problemas para avanzar, sino hay problemas tremendos, y que hasta ahora se está quedando mucho en la visión de los personajes, de algunos responsables, que andan buscando a ver "¡ah..., tu tuviste esta experiencia, dime quién para poder buscarlo!". Imagínate el tipo de persona que tubo que haber estado presente en una conferencia que das para que después de tres meses te llame, o para otra persona que ahí estuvo le platique.

**Lic. Gabriela Anaya.**

E imagínate el tipo de trabajo que tubo que hacer para que se concretara en 3 meses, a la mejor ese tiempo le costo convencerse.

**Lourdes Noriega**

¿Cuáles son las ventajas y desventajas entre el consultor interno y cuáles las del interno?.

**Lic. Serafina Llano.**

Una de las desventajas de ser externo, es que no tienes un sueldo fijo, ventajas es que tienes una cierta credibilidad y te hacen caso, que a la mejor una sugerencia que la dice Gaby, la dice otra persona y le hacen caso, es como en la casa, los hijos no te hacen caso, pero... si una amiga le dice es distinto tiene credibilidad.

**Lic. Javier Ávila.**

El objetivo del consultor en C.O. es hacer organizaciones buenas en todos los sentidos.

----(Menciona una compañía telefónica) era una empresa muy exitosa, porque es una empresa que paga ganancias, que no paga ninguna empresa, es la segunda más rentable de América Latina y la cuarta más rentable a nivel mundial, ¿qué problemas puede tener?, debe ser una empresa buena.

Nosotros decimos, una empresa buena, es aquella que todos sus miembros o la mayoría de sus miembros la consideran como tal, si los miembros de la organización o sus clientes o sus proveedores no la consideran buena, no es buena, por muy rentable que sea y no lo es.

Si es buena, es buena para todos. Para nosotros, ese es el concepto y ese es el reto, que esta organización siga una estrategia en la que todo el mundo gane, todo el mundo esté satisfecho, y se sienta a gusto, y a pesar de las diferencias podamos ponernos de acuerdo y ponernos a trabajar juntos, ese es el concepto de buena organización. Para lograr que una organización sea buena, no se puede conseguir más que conociendo a los miembros, conociendo cuales son las problemáticas internas y estableciendo estrategias diferenciales, romper con el modelo de comunicación masiva porque homogeneiza, porque no va a la persona, va al grupo, al perfil ideal del receptor, no va al individuo, no va a los individuos particulares, desde ese punto de vista manejamos el concepto de información como diferencia. Tenemos que diferenciar, entre más diferenciados tengamos a nuestros públicos mejor vamos a poder comunicarnos con ellos.. Segmentar a nuestros públicos, y tener estrategias específicas para cada tipo de público.

Nosotros tuvimos la experiencia de esta empresa, hicimos el mapa cultural, imagínense de una empresa que tiene 70 mil empleados a nivel nacional, 45 mil empleados en el área rural, todas las subculturas de la organización.. Y que 2 años después la hecharon andar, pero fue exitosa, y encontramos resultados que ni siquiera imaginaron.

**Lourdes Noriega.**

Yo quisiera que de acuerdo a sus experiencias me expliquen con ejemplos, el proceso que llevan a cabo para desarrollar un proyecto, por ejemplo la entrevista, el contrato, el diagnóstico, investigación, evaluación, conclusión. Alguien me podría transmitir sus conocimientos en esta materia.

**Lic. Javier Ávila.**

No hay recetas

**Lic. Mario Revilla.**

Yo insistiría en la metáfora del médico, para que no nos sintamos mal con la del plomero.

**Lic. Serafina Llano.**

A mí me encanta la del plomero, para arreglar la tubería.

**Lic. Mario Revilla.**

Esta bien la del plomero, a él lo llamas, le dices el problema, te hace una serie de preguntas, primero, y después se pone a revisar el asunto, te dice “te va a costar tanto”, y me va a tener que comprar el tubo, o “si quiere te lo compro”, pero “le va a costar tanto”, y el plomero te dice “yo puedo empezar ahorita”, “puedo empezar mañana, y según el arreglo se lo hago en una mañana, se lo hago en una hora, o me voy a tardar una semana, que le voy a tener el baño un chiquero, no lo va a poder usar eh”, te lo dice el plomero. Pues creo que eso que funciona para el plomero y para el médico, funcionan también acá. Pero entonces ojo con lo que mencioné. Hay una parte de venta de trabajo que es bien importante y que sobre todo muchas veces a los egresados de las escuelas públicas no nos enseñan y nos da miedo, “¡si te lo hago, pero te cuesta, es decir mi trabajo cuesta!”.

1. lleva tiempo, tampoco es de hoy empiezo y mañana todo mundo va a hacer feliz, ¡no!.... lleva según el tipo de problemas detectados, un tiempo. Es más, un tiempo para detectar el problema clave y claro que vas a tener beneficios y soluciones, a veces numerables inmediatamente a veces no numerables ni tan inmediatos pero que pueden haber indicadores a través de los cuales los puedes ver, esa es una parte, la negociación de la contratación diríamos, y también metodológicamente, preguntar primero que hay, hacer diagnósticos para saber donde está, escuchar, visualizar, entrevistar, y hasta después viene el plan de acción, esto parece que lo mas difícil está por acá, parece que estos son dependientes de estos problemas o se derriban por éste, si atacamos por aquí, y ahí viene todo un plan de acción, la mirada estratégica.

Metodológicamente ahí esta.

Tal parece que el problema de privilegiar los medios, ahí está “¡A pues con una revista!” una revista en una empresa donde nadie lee, que muy a menudo pasa esto, aunque sí es casuístico cada caso en una misma organización, hay distintos problemas que deben ser tratados de distinta manera

Pero creo que metodológicamente si hay dos o tres grandes rubros.

-Investigación

Solución

-diagnóstico

como lo implemento, una logística

-evaluación, si no evalúas, no vas a saber como lo hiciste,  
proceso de contratación.

### **Lic. Serafina Llano**

Para complementar esto es también el contrato importantísimo el psicológico, es decir esto es un contrato de confianza, estamos en que van a depositar una confianza hasta "x" tiempo, que nosotros vamos a dar resultados porque por falta de posicionamiento de la comunicación; porque a mi muchas veces me han contratado por acto de fe, o sea creen en mí, aunque no me entiendan. Me contratan a mí, por eso la consultoría tiene que ser tan personalizada porque cuando aveces mandas a alguien más, me dicen "¡no no no no. yo te contrate a tí!", Entonces es un contrato que tienes que establecer, el psicológico, pero también algo muy importante es que toda problemática o necesidad de comunicación, si no está ligado a los objetivos institucionales tarde o temprano no van a reeditar en un beneficio tangible. Entonces por eso es importante saber dentro de la planeación estratégica de una organización a nivel incluso de tácticas, ¿de qué manera, la comunicación puede hacer por cada una de esas tácticas y en la medición de los resultados de la institución, va a ir la medición del apoyo que la comunicación dio, o sea, no hay ciencia, es cuestión de ligarse al proceso de planeación estratégica de la organización. Entonces ahí va a quedar perfectamente justificados los contenidos de una revista, plan de medios va en función de los grandes de la organización.

### **Lourdes Noriega.**

Ya para finalizar. Alcances y limitaciones de la C O ¿Qué tanto hemos podido avanzar?

### **Lic. Gabriela Anaya.**

Como dijo Javier, en los 80s, una ciencia oculta, los 90s, ahí va jalando Yo creo que los avances se definen con la primera parte que planteamos en este día, hay muchas cosas por definir, hay mucho trabajo por hacer, desde nivel grupo, desde nivel profesión (de gremio) hasta de nivel personal: tú como te desempeñas en el día a día, como comunicador, como productor de medios, como manipulador, alguien decía que era un problema de ética de cómo lo abordabas tú.

**Lic. Serafina Llano.**

De que manera se ejerce la disciplina o se abusa de ella.

**Lic. Jaime Pérez.**

Yo siento que a nivel contextual, sí, nos toca a nosotros abrimos la brecha en un momento en que hay campo de trabajo, (todo), todo el campo de trabajo porque ahorita no nada más en México sino a nivel mundial, lo que yo siento es que todo mundo se está volcando a como articular las voluntades humanas. Yo siento que en ese sentido, es el contexto de no sé, si más ideal, pero sí muy provechoso para que nosotros empecemos a proponer cosas en ese sentido, existen muchos modelos, desde el final del siglo pasado que dejamos de trabajar con modelos mecanistas, a lo que actualmente se está pensando en como trabajar en un centro de trabajo o con un núcleo de gente que, hay un camino pero que ahorita justamente se está en el asunto de que hay que articularnos, pero hay que articular voluntades, voluntades que por lo tanto son libres, y que la libertad, la única manera de poder concertar sus limitaciones es con la comunicación, si trabajamos esa fuente para diseñar nuevas organizaciones y aquí el diseño puede ser completamente distinto a lo que conocemos.

**Lic. Serafina Llano.**

En México no hay más de 30, 40 consultores externos, o sea que campo hay.

**Lic. Mario Revilla.**

Yo creo la respuesta de sus limitaciones es el mismo alcance que tiene ahorita

**Lic. Serafina Llano.**

Las limitaciones es el pan, de los que ahorita estamos en esto.

**Lic. Mario Revilla.**

El mismo problema de que es una disciplina que inicia, hay poca gente dedicada a ella, al mismo tiempo su gran posibilidad.

**Lourdes Noriega.**

Muchas gracias por haber asistido.

Este material será de gran utilidad para las nuevas generaciones que deseen conocer acerca de ésta profesión, al igual que a los futuros consultores en C.O.