

75

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO.

---

---

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES ARAGON.

UNA COMUNICACIÓN  
ESTRATÉGICA PARA UNA  
EMBOTELLADORA EFICAZ.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN Y  
PERIODISMO

P R E S E N T A

ADRIANA OROZCO SANCHEZ

---

ASESORA:

Lic. Guadalupe Cedillo Rojas.

MÉXICO. D.F.      2001.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# MANUAL DE BIENVENIDA



2005

EMBOTELLADORA MUNDET S.A. DE C.V.

# MI MANUAL.

Este manual de bienvenida es una guía práctica para la inducción general a ésta tú nueva empresa EMBOTELLADORA MUNDET S.A. DE C.V.

La utilización óptima de este manual será el primer paso para conocer mejor a nuestra gran familia Mundet.

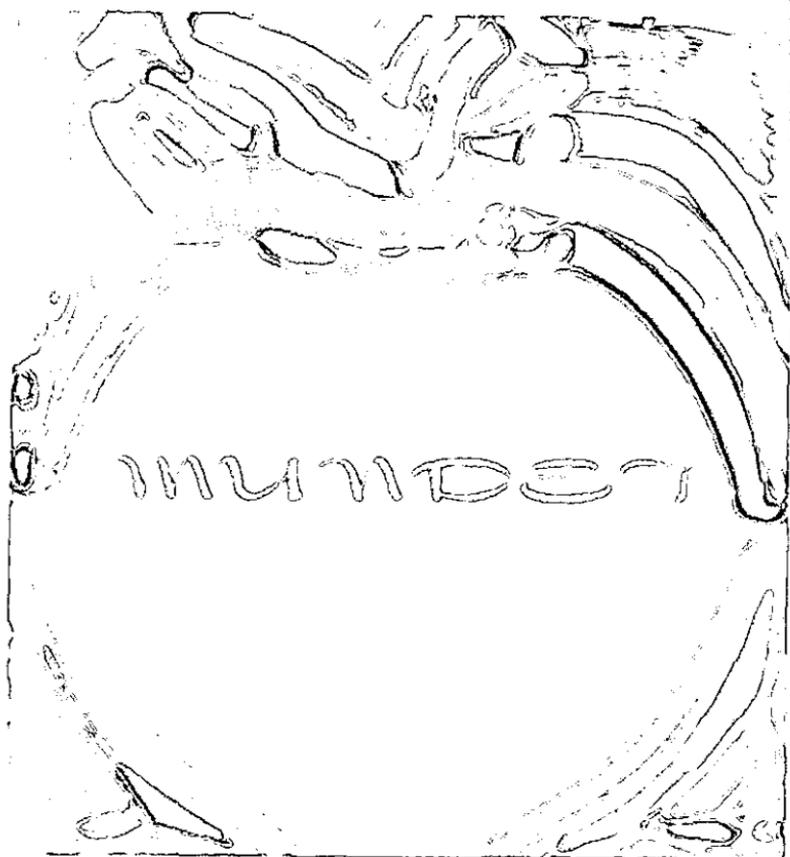
El manual de bienvenida está diseñado de manera que tú puedas comprender todo de una manera clara y sencilla. Es una guía que te va llevando de la mano para que te vayas adentrando al mundo de Mundet. Si te surge alguna duda no temas en preguntar. La persona que te esta dando el curso de inducción a la empresa está para ayudarte en todo lo que necesites.

El manual es sólo una parte del curso de inducción. Aprovecha todos los conocimientos que se te proporcionen para que puedas desenvolverte mejor en tu nuevo trabajo.

Este manual es propiedad de:

---

BIENVENIDO  
A TU CASA



# TU EMPRESA.

Bienvenido a Embotelladora Mundet S.A. de C.V. estamos encantados de tenerte con nosotros. Tu has sido cuidadosamente seleccionado para ser miembro de un equipo especial, "EL EQUIPO MUNDET", somos un equipo con otras personas que trabajamos juntos para lograr el éxito, tanto de la compañía como de nosotros mismos.

Tus habilidades, conocimiento, responsabilidad y desempeño serán factores significativos para el éxito. EMBOTELLADORA MUNDET S.A. DE C.V. ha logrado reunir a un excelente equipo de empleados cuyo entusiasmo y dedicación han contribuido a la elaboración de un refresco de más alta calidad en el mercado.

Deseamos ayudarte a ser el mejor empleado de la ahora tu empresa, pero de ti dependerá demostrar un alto nivel de desempeño y responsabilidad para alcanzar unidos nuestras metas.

Este manual de bienvenida será tu introducción al mundo de la familia mundet, así como a sus objetivos y políticas. Te ayudará a adaptarte a tus nuevas responsabilidades y derechos junto a tus compañeros de trabajo y te dirá que esperamos de ti como miembro del EQUIPO MUNDET. **LÉELO CUIDADOSAMENTE** es posible que surjan preguntas relacionadas con tu trabajo. No dudes en preguntar, pues trabajar en un equipo significa ayudarnos los unos a los otros y convivir dentro y fuera de la planta.

Tenemos toda la confianza en tu habilidad para realizar una labor sobresaliente, y es nuestro más sincero deseo que encuentres tu satisfacción y realización como miembro de nuestro equipo.

**ATENTAMENTE**

*MUNDET*

# INDICE.

## I. Introducción.

### 1. Un poco de historia.

## II. Tu nuevo empleo.

### 1. Nuestros objetivos en Embotelladora Mundet.

### 2. Nuestra visión.

### 3. Nuestra misión.

### 4. Nuestra política.

### 5. Nuestros valores.

### 6. Mundet y su gente.

### 7. Proceso de Producción.

## III. Nuestra calidad.

### 1. ¿Qué es calidad?.

### 2. Desarrollo y calidad.

### 3. ¿Qué es ISO 9000?

## IV. Seguridad e higiene en tu nuevo empleo.

## V. Reglamento.

## VI. En sus marcas, listos, fuera . . .

# I. INTRODUCCION.

El manual de bienvenida del empleado es ahora de tu completa propiedad es tu deber cuidarlo y darle un uso correcto; se te entregado con el propósito de que lo leas y lo uses constantemente mientras te familiarizas con tu empresa, así como también durante el tiempo que te desempeñes en la misma para cualquier aclaración o dudas.

Se diseñó para proporcionarte una fuente de información sobre lo que es la empresa y como se maneja.

En MUNDET reconocemos que el valor primordial de la empresa es representado por nuestros empleados, pues son la máquina principal que nos mueve. MUNDET se siente orgulloso de nuestra GRAN FAMILIA MUNDET.



## 1. UN POCO DE HISTORIA.

La firma Mundet, fundada por el gérones Arturo Mundet Carbo reconocida por vender artículos de buena calidad dentro del mercado, hoy por hoy, muy competitivo.

La historia de la cada Mundet comienza en el Distrito Federal en el año de 1902, con sede en un edificio de la colonia Guerrero, en un lugar conocido como "LAS TRANCAS". La nueva empresa inicia sus actividades con la industria familiar del corcho y tapones colocándose en poco tiempo a la cabeza del mercado en el país.

Las primeras actividades de la casa Mundet fueron la elaboración de tapones de corcho y, posteriormente, la distribución de artículos para embotelladores. En 1906 aparece en el mercado capitalino el "SIDRAL MUNDET", una bebida auténticamente mexicana, carbonatada, pasteurizada y con verdadero jugo de manzana (21%) haciéndola diferente a cualquier otro refresco.

Una de las cualidades importantes del sidral es la pasteurización gracias a la cual se alcanza un nivel de excelencia mayor para el producto no comparable con otros.

1965 sería un año de luto para la casa Mundet. Muere Don Arturo Mundet. Pero la empresa conservaría su espíritu y fuerza a través de los descendientes Mundet. Años después la expansión del éxito Mundet son un hecho.

Durante todos estos años hemos creado diferentes productos y una gran variedad de presentaciones para hacerla más accesible al público consumidor y mantenernos en los primeros lugares de la industria embotelladora nacional.

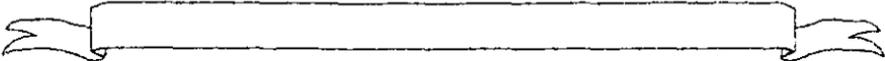
DON ARTURO MUNDET CARBO

## II. TU NUEVO EMPLEO.

### 1. Nuestros objetivos en Embotelladora Mundet.

- a). Obtener utilidades.
- b). Conservar y satisfacer a nuestros clientes.
- c). Centrarnos en nuestro interés que es la elaboración de refresco.
- d). Con nuestra utilidades lograr nuestro crecimiento.
- e). Buscar el desarrollo de nuestra gente.
- f). Compromiso desde las gerencias.
- g). Actuar a favor de nuestra comunidad fomentando así la buena ciudadanía.





## 2. Nuestra visión .

Ser la mejor embotelladora de México mediante la aplicación continua de la productividad y la calidad buscando el crecimiento de la empresa y de su personal para desarrollar un trabajo más competitivo dentro del mercado que satisfaga las necesidades del cliente.

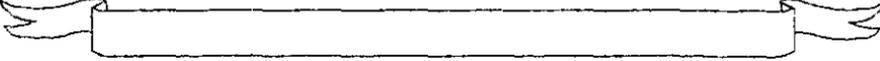
## 3. Nuestra misión.

Cumplir con sinceridad los procedimientos de trabajo para alcanzar una mayor productividad, perseverando en la concientización de la gente, así como la capacitación para la nueva tecnología, motivando para aumentar la eficiencia y la calidad del producto fomentando un equipo de trabajo, aportando ideas entre todos los miembros de la empresa, llegando así al objetivo trazado siendo un equipo competitivo.

## 4. Nuestra política.

Mejorar constantemente nuestra posición competitiva a fin de asegurar la permanencia y rentabilidad, mediante la satisfacción de nuestros clientes con nuestros productos y servicios.

## 5. Nuestros valores.

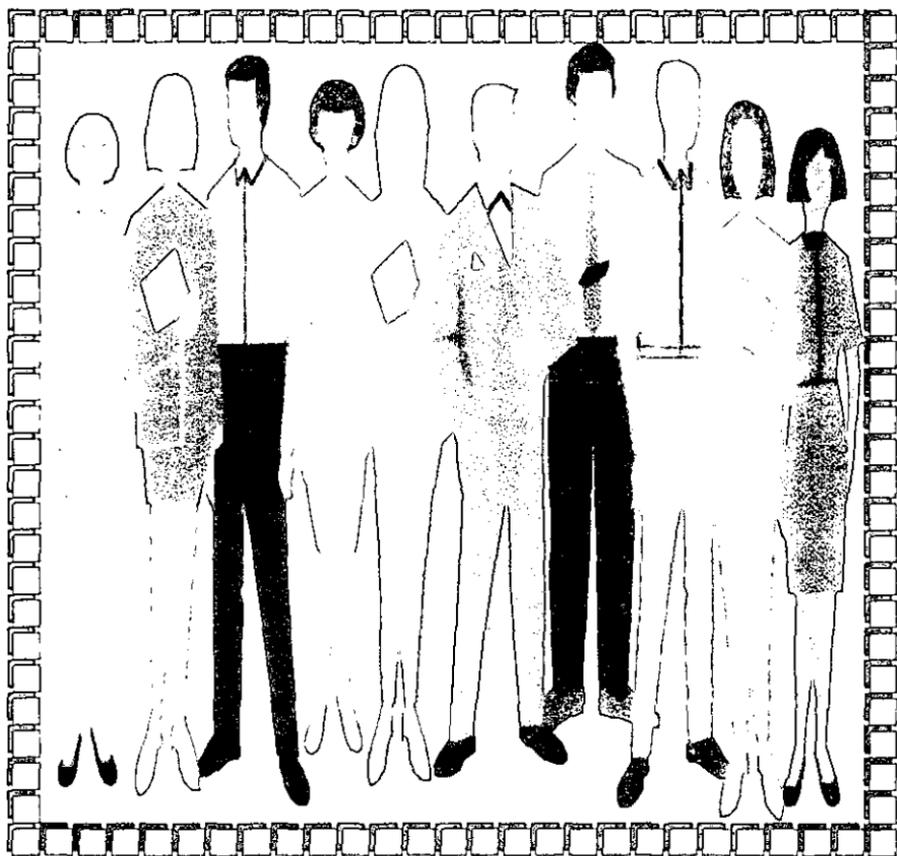
- a) Confiamos y respetamos a los individuos.
  - b) Nos enfocamos a los logros y contribuciones.
  - c) Conducimos nuestro negocio con integridad.
  - d) Nosotros logramos nuestros objetivos comunes a través del trabajo en equipo.
  - e) Alentamos la flexibilidad e innovación
- 

## 6. MUNDET Y SU GENTE.

Uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier empresa es el recurso humano; pues es bien sabido que para que una empresa sea exitosa al 100% se debe de tomar en cuenta al personal, pues ellos son la herramienta clave para un desarrollo óptimo. Puede que se cuente con las maquinas más sofisticadas del planeta; puede también que se tenga el potencial económico para poner mil fábricas; y así nos podemos seguir, pero mientras no exista alguien que administre ese dinero, ni alguien que maneje esas máquinas, simplemente la empresa no existe.

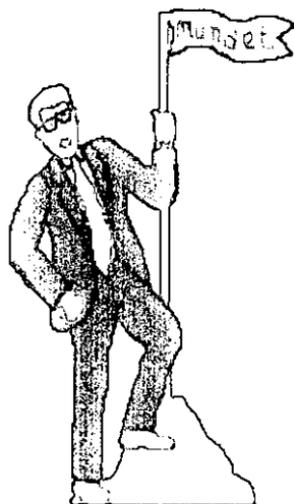
MUNDET sabe lo importante que son ustedes para la empresa; por eso no sólo se busca la calidad del producto; sino, también, la calidad de sus empleados. Para esto cuenta con un programa de capacitación que se adecúa con las necesidades de la empresa y la de cada uno de ustedes. También existe un programa de educación para adultos que va desde la primaria hasta el bachillerato; y además clases de inglés.

Y como no todo en la vida es trabajo existen actividades deportivas, tales como torneos de futbol soccer y base ball; y actividades sociales, como eventos de fin de año, festival del día niño y del día de la madre en las que tu podrás divertirte con tu nueva familia MUNDET



## 6. PROCESO DE ELABORACIÓN.

- El primer paso consiste en tratar el agua potable hasta lograr la calidad óptima. Después en un contenedor se tiene el jarabe simple (que es la mezcla de agua y azúcar).
- En seguida pasa al filtro para jarabe, donde es pulido hasta obtener un jarabe limpio y clarificado. En el tanque de jarabe terminado se mezcla el jarabe simple con ingredientes puros de manzana que se conoce como concentrado.
- Inmediatamente se realiza la pasteurización que se hace en el pasteurizador flash, este se encarga de esterilizar el producto, logrando una mayor calidad y alargando la vida del refresco.
- Posteriormente de la pasteurización pasa al carbo - cooler, que es la máquina donde se le agrega el gas al refresco; a parte mide la cantidad de jarabe terminado y agua par dar la porción adecuada.
- Ya en la línea de producción la desempacadora saca automáticamente las botellas vacías y las lleva a la maquina lavadora de botellas (el agua que se usa para lavar botellas pasa por un filtro para eliminar impurezas). Esta máquina lava perfectamente las botellas para que puedan ser llenadas con el producto. De ahí se pasa a la lámpara de inspección donde se observa por medio de la luz intensa que las botellas ya lavadas se encuentren bien limpias. Luego pasan a la llenadora donde las botellas llegan para ser llenadas (ya con todo el proceso anterior del producto). Se tapan herméticamente para evitar contaminación. En la inspección final de llenado se checa todas las botellas para ver el nivel de llenado adecuado.
- Y por último se llega a la empacadora automática, la cual mete las botellas ya llenas en las cajas vacías, para poder ser distribuidas.



### III. NUESTRA CALIDAD.

#### 1. ¿QUÉ ES CALIDAD?

Calidad para EMBOTELLADORA MUNDET es cumplir con los requerimientos establecidos. “Es decir; satisfaciendo a nuestros clientes; estos continuaran solicitando nuestros productos y servicios al tiempo mismo que nos recomendaran”.

#### 2. DESARROLLO Y CALIDAD.

A partir de los inicios de la empresa se ha mantenido la idea y el objetivo de elaborar productos de la más alta calidad, EN EMBOTELLADORA MUNDET estamos instrumentando un sistema de calidad el cual:

- a) Se dedica a todas las actividades que se realizan en la empresa .
- b) Impide la fabricación de productos defectuosos.
- c) Se localiza y desarrolla en todos los departamentos de la empresa.
- d) Trabaja conjuntamente con el departamento de compras y suministros.
- e) Incorpora al cliente como parte fundamental del sistema.
- f) Se autoinspecciona y revisa.
- g) Sus costos son de prevención.

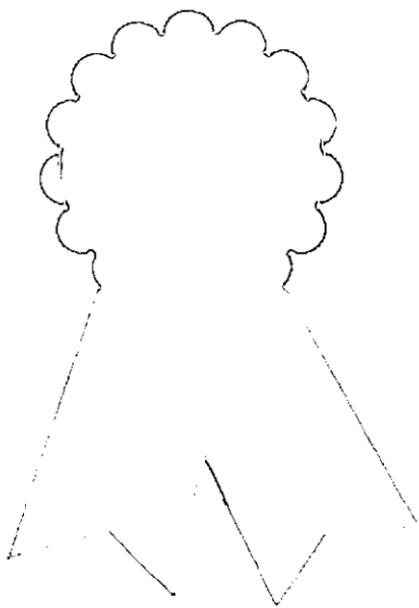
### 3. ¿QUÉ ES EL ISO 9000?

ISO 9000 es un sistema de aseguramiento de calidad con validez internacional. Esto quiere decir que la calidad de nuestro producto podrá ser reconocida en todo el mundo. ISO 9000 es una norma voluntaria e internacional para que el fabricante produzca con calidad y cero defectos

Embotelladora Mundet debido a su giro necesita una parte de la norma ISO 9000, la ISO 9002 que se dedica a la producción, instalación y servicio. Las siglas ISO significa: INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (organización internacional de normalización).

Para tener el sistema de calidad ISO 9000 se deben cumplir varios pasos, entre ellos el control de procesos y la formación y adiestramiento. Este sistema de calidad:

- \* Se dedica a todas las actividades que se realizan en la empresa.
- \* Impide la fabricación de productos defectuosos
- \* Se localiza y desarrolla en todos los departamentos de la empresa.
- \* Incorpora al cliente como parte fundamental del sistema.
- \* Se autoinspecciona y revisa.



## IV. SEGURIDAD E HIGIENE EN TU NUEVO EMPLEO.

En EMBOTELLADORA MUNDET tu seguridad dentro de la empresa es uno de los aspectos más importantes, por eso hemos puesto un principal empeño para que conozcas como se maneja la seguridad dentro de MUNDET; así como también, se te proporcionará, dependiendo del área en que te desempeñes, el equipo de seguridad apropiado, sabiendo de antemano que al momento de entregartelo adquieres el compromiso de cuidarlo debidamente. Recuerda que son tus herramientas de trabajo.

En MUNDET se trabaja la seguridad con el programa STOP (seguridad en el trabajo por la observación preventiva), por medio de un curso de capacitación que posteriormente se te dará, Pero es importante que recuerdes que la seguridad es responsabilidad de todos.

En cuanto a la higiene , es relevante que sepas que en esta tu nueva empresa elaboramos un producto de consumo, que tanto lo toma el público en general como tu propia familia.

Por eso es necesario que traigas contigo tus buenos hábitos de limpieza y uses debida y correctamente el equipo de higiene que se te proporcionará.



## V. REGLAMENTO.

Al momento de recibir este manual de bienvenida también recibirás el reglamento interior de trabajo y el contrato colectivo de trabajo que deberás leer cuidadosamente. Aquí te presentamos algunas generalidades.

### 1. HORARIO DE TRABAJO.

Artículo 45: para todos los efectos legales y contractuales, se consideran días hábiles en la empresa a partir de lunes a viernes incluyendo sábado. Pero la empresa podrá repartir las horas de trabajo a fin de permitir a los trabajadores el reposo de este último día.

Artículo 46: Se fija como regla general los siguientes horarios a que estarán sujetos los trabajadores.

- horario general para trabajadores de confianza y administrativos.
- Horario de división industrial (tres turnos).
- Los días 15 de septiembre, 24 y 31 de diciembre la salida del segundo turno será a la 19:30 horas con la salvedad que si entras antes saldrás antes.
- El personal de tercer turno laborará los días 24 y 31 de diciembre con la salvedad de que estos días sean laborados con anterioridad por los trabajadores.
- Las horas de descanso y alimentos están estipuladas en tu reglamento, léelo para que sepas tus derechos y obligaciones así como los horarios que al firmar tu contrato aceptaste.



Artículo 54: La empresa concede una tolerancia a la entrada de los trabajadores de 5 minutos, a los que lleguen con un retraso mayor a la tolerancia y superior a los 10 minutos se harán partícipes a la sanción de la fracción X del artículo 47 de la ley.

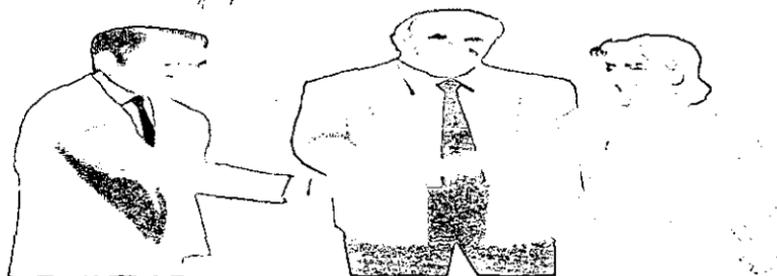
## 2. ASISTENCIA

Artículo 55: Para que pueda considerarse justificada una falta se deberá dar aviso de inmediato el día de la ausencia y a la brevedad posible justificarla de acuerdo a la gravedad por la que no se haya asistido a sus labores.

Artículo 56: Se consideraran faltas justificadas exclusivamente a las que estén amparadas por permisos expresos de la empresa o bien expedidas por el IMSS (incapacidades), conforme lo marca la ley y el contrato colectivo.

## 3. TUS DERECHOS.

Artículo 65: (resumen) Cualquiera que sea su condición se le deberá al trabajador tratar con cortesía y respeto a parte de dar ordenes relacionadas al trabajo en forma precisa y directa, se pagará el salario en efectivo y moneda de curso legal; exigir todas las medidas de prevención de accidentes y enfermedades a la vez de designar representantes ante la comisión mixta de higiene y seguridad, proporcionar la debida materia prima para la ejecución del trabajo así como adiestramiento como lo estipulan los términos del capítulo tercero del capítulo III bis del título IV de la ley. En el capítulo XIV podrás obtener más información acerca de las obligaciones de la empresa.



## VI. EN SUS MARCAS, LISTOS, FUERA...

Gracias por tu deseo de formar parte de nuestro gran equipo de trabajo Mundet.

Te agradeceremos leas cuidadosamente tu manual y te apegues a la información y políticas descritas en su contenido, ya que sabemos que éstas serán la base para que tu permanencia en la empresa sea agradable y sobre todo beneficiosa y llena de oportunidades de desarrollo para ti.

Junto con este manual se te proporcionará mayor información en un curso de capacitación muy completo que estamos seguros te ayudará a tener un conocimiento más profundo de todo lo que involucra a esta tu nueva empresa Mundet, así como la importancia de tu participación en Embotelladora Mundet S.A. de C.V.

NOTA: Este manual debes considerarlo tanto como una guía de las políticas, como un medio de información general que te servirá de apoyo, durante todo el tiempo que tengamos el gusto de tenerte laborando con nosotros.      **APROVÉCHALO**

IDEA ORIGINAL Y REALIZACIÓN DE :

*Adriana Orozco Sánchez.*

El contenido de este manual es propiedad de Embotelladora Mundet S.A. de C.V.  
Ninguna parte del manual puede ser reproducido de forma alguna sin la autorización de la empresa.

IMPRESO EN MÉXICO 2001



---

**EMBOTELLADORA MUNDET S.A. DE C.V.**

---

**SABINO 329 COL. ATALMPA MEXICO, D.F. 06450.**

La criatura estudiosa  
que llevas dentro,  
el travieso ser espiritual  
que encarna tu auténtica personalidad,  
te guía por la vida.

no vuelvas la espalda  
a los futuros posibles  
antes de estar seguro de que no tienes  
nada que aprender de ellos.

siempre gozarás de libertad  
para cambiar de idea  
y elegir otro futuro  
u otro  
pasado.

Richard Bach.

## DEDICATORIA.

A mis padres por regalarme el tesoro más valioso con que cuenta el ser humano: "LIBERTAD".

A mi tía Lourdes por ser un ejemplo de fortaleza, valentía e inteligencia; y por todo el amor y confianza que me ha brindado.

A mi tío Enrique por darme la oportunidad de creer en la vida.

## AGRADECIMIENTOS.

A Ricardo por ser un pilar fuerte en mi vida; por enseñarme a volar más allá de mis propios límites y por todo el apoyo y confianza que he recibido de tus manos.

A Ciqui por los tantos caminos que hemos andado juntas.

A Ma. Luisa por impulsarme siempre a ser mejor.

A mis amigos Charlie y Daniel por estar siempre conmigo en los mejores momentos de mi vida, y por obsequiarme inmensas horas de risas que llenan mi alma.

A la Profesora Guadalupe Cedillo Rojas por asesorarme en la presente tesis.

A Embotelladora Mundet por las facilidades para este trabajo.

# TESIS.

UNA COMUNICACIÓN  
*ESTRATÉGICA* PARA UNA  
EMBOTELLADORA EFICAZ

PRESENTADA POR:  
ADRIANA OROZCO SÁNCHEZ.

ASESORA:  
GUADALUPE CEDILLO ROJAS

# ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I.	
UN ARMA IMPRESCINDIBLE: LA COMUNICACIÓN	
1.1. Teoría de la comunicación.	
1.1.1. Comunicación.	15
1.1.2. Proceso de la comunicación.	23
1.1.3. Comunicación de masas.	33
1.2. Comunicación Organizacional.	
1.2.1. Concepto y desarrollo.	44
1.2.2. Desarrollo Organizacional.	60
1.2.3. Papel del comunicador.	79
1.2.4. Motivación.	87
CAPÍTULO II.	
UNA EMBOTELLADORA CON VISIÓN.	
2.1. Antecedentes.	100
2.2. Desarrollo.	104
2.2.1. Filosofía, visión, misión, política, valores y objetivos.	105
2.2.2. Proceso de elaboración.	107
2.2.3. Estructura administrativa.	109
CAPÍTULO III.	
PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.	
3.1. Comunicación estratégica.	113
3.2. Proyecto: Plan de comunicación estratégica.	115
3.3. Manual de bienvenida	123
CONCLUSIONES.	125
ANEXO.	134
FUENTES.	141

Embotelladora Mundet S.A. de C.V. es la única totalmente mexicana que actualmente existe. Su creciente preocupación por permanecer en el gusto del público, la ha hecho encaminarse hacia la mejora continua, instrumentando normas de calidad en toda su planta productiva.

Para lograr este objetivo hay que cubrir diversos elementos, los cuales tienen que ser atendidos desde la célula misma de la organización.

Una de las partes más importantes de toda organización, sin la cual ninguna empresa podría sobrevivir sanamente por mucho tiempo, es la comunicación. La necesidad y utilidad de ésta en toda sociedad, y para cualquier ser humano es esencial.

La comunicación se manifiesta en todas partes y con todo objeto - hasta un ser muerto comunica algo -, y la constante preocupación para que sea más efectiva ha llevado al hombre al desarrollo de novedosos sistemas, con los cuales ahora podemos comunicarnos de manera casi instantánea a lugares muy lejanos.

Los actuales sistemas tecnológicos de comunicación han permitido que el ser humano se desenvuelva en un mundo de constante movimiento, así vemos como una cantidad impresionante de mensajes nos llega en menos tiempo del que nos podíamos imaginar. Entonces nos damos cuenta del papel tan importante que realiza la comunicación en sociedades modernas como la nuestra.

La comunicación no sólo es un instrumento para transmitir información. Ésta trasciende más de lo que podamos pensar, y muchas veces al realizar este acto comunicativo tan cotidianamente no nos damos cuenta de la importancia que tiene en nuestras vidas, no sólo interpersonalmente, sino, también en el ámbito institucional; llámese familia, escuela, trabajo, entre otros.

Ahora bien, cuando existe una mala comunicación nos puede traer como consecuencia diversos problemas; pero cuando ésta es efectiva se pueden alcanzar metas muy altas.

Actualmente para algunas empresas mexicanas la comunicación es un instrumento primordial para alcanzar el éxito, y por lo tanto, lograr así la calidad deseada; es por eso que están preocupadas por tomar medidas para lograr mantenerse dentro del mercado competitivo.

Para toda organización, una de las partes más importantes que la conforman es el aspecto humano; y toda empresa sabe de antemano lo importante que es cuidar a su gente, pues son ellos los únicos que pueden lograr que la organización llegue a la cima.

En Embotelladora Mundet S.A. DE C.V. conocen el papel tan importante que juega la comunicación, pues sin ella, es difícil mantenerse en un mercado tan competitivo como lo es el refresquero, además de que consideran que uno de sus factores principales es el humano, y el sostener buenas comunicaciones con este factor contribuye al logro de objetivos con éxito.

Comunicar a una empresa, e instrumentar un sistema de comunicación organizacional, se ha vuelto para muchas empresas una parte importante, y todo esto para llegar al logro de sus objetivos más altos.

En la actualidad es muy difícil que el empleado se encuentre motivado para realizar adecuadamente su trabajo, debido a la problemática socioeconómica por la que ha estado pasando tanto en el país como en el resto del mundo desde hace ya algunos años atrás. Es por eso que la motivación es algo que se está buscando constantemente en las empresas.

Hoy en día muchas empresas se han percatado de lo importante que es mantener una buena comunicación, tanto dentro de la organización, como con el mundo exterior a ellos.

Ahora bien, muchas empresas se han dado cuenta que la comunicación puede ayudar a que ésta se desarrolle de una forma más sana, y no sólo eso, sino que puede contribuir, también, a lograr la realización de sus objetivos organizacionales más altos.

La Embotelladora se percató de que la comunicación es parte esencial de la vida del ser humano tanto en el ámbito personal como en el social. Es así como la organización quiere utilizar esta valiosa herramienta para reforzar en sus empleados, tanto la motivación como el buen clima laboral que existe dentro de la compañía; además que es importante considerar que en Embotelladora Mundet se busca la instrumentación de un sistema de aseguramiento de calidad total, como ISO 9000 (*International Standar Organization*), el cual exige una gran flexibilidad y disposición de todo el personal en la organización. Así vemos lo esencial que es elaborar un plan de comunicación organizacional para la empresa, como un método eficaz para lograr objetivos organizacionales, tanto a corto como a largo plazo.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con este trabajo son los siguientes:

#### **Objetivo general:**

- ◆ Elaborar un plan de comunicación estratégica, utilizando, en primera instancia, un manual de inducción, que sirva como parte de la instrumentación del sistema de calidad ISO 9000, así como reforzar el clima laboral en la embotelladora.

#### **Objetivo específico:**

- ◆ Demostrar lo esencial que es la instrumentación de un sistema de comunicación organizacional, como una herramienta eficaz y eficiente, en una empresa que quiere mantenerse en el mercado competitivo.

- ◆ Introducir, por medio de un manual de inducción, al trabajador de la embotelladora para que se sienta partícipe y así sea parte de la imagen institucional de la empresa y con ésto motivar al empleado.

Ahora bien, se plantearon, también, dos hipótesis que enriquecen más el trabajo. Estas son:

- ◆ Si la elaboración de un plan de comunicación organizacional en una empresa con miras hacia la calidad total, es elaborado pensando en motivar el aspecto humano de la organización, entonces sus objetivos organizacionales estarán en mejores de posibilidades de ser logradas.
- ◆ Si el manual de inducción, como parte de un plan de comunicación estratégica, cumple con las expectativas deseadas, entonces se demostrará lo importante que es contar con un sistema de comunicación organizacional en la empresa para proyectos futuros.

Así fue como se pensó proponer un plan de comunicación estratégica para instrumentarse dentro de dicha empresa; y como primer paso se elaborará un manual de bienvenida que sirva como un sistema de inducción para los nuevos empleados que ingresen a la planta productiva.

Todo este plan está enfocado para todos los trabajadores de la Embotelladora Mundet, con la intención de que logren un mejor desarrollo en el trabajo; el logro de la instrumentación del sistema de calidad ISO 9000, así como, también, demostrar que dicho plan puede llegar a tener un buen efecto en la empresa.

En concreto ésta es la intención primordial del presente trabajo. Ahora bien, este plan de comunicación estratégica que aquí se está planteando fue diagnosticado, de primera instancia, por

medio de la observación que realice durante mi estancia en la organización.

También se realizó en el departamento de capacitación un D.N.C. (detección de necesidades de capacitación), el cual por motivos de confidencialidad de la empresa no se me permitió anexarlo a dicho trabajo. De esta detección se obtuvo la necesidad de realizar cursos de capacitación sobre comunicación, además de observarse en los resultados del D.N.C. que los trabajadores no estaban bien informados sobre lo que pasaba dentro de la empresa. Principalmente en lo referente a la instrumentación del sistema de calidad ISO 9000, seguridad, entre otros aspectos relevantes para la organización.

Así fue como el gerente de relaciones industriales y el jefe de capacitación me propusieron realizar programa de comunicación interna que concluyo en el plan de comunicación estratégica para la embotelladora. Este plan se presentará al CORPORATIVO MUNDET, pues es ahí donde aprueban cualquier cambio o proyecto que se quiera desarrollar en la empresa.

El primer capítulo de este trabajo es un esbozo general de lo que es la comunicación y lo que es la comunicación organizacional. Se divide el presente en dos temas relevantes: Teoría de la comunicación y comunicación organizacional.

El primer apartado desarrolla el tema de la comunicación. Muestra el panorama de la comunicación como proceso de carácter complejo, sus orígenes; así como el planteamiento de modelos básicos para el estudio y conocimiento del propio fenómeno. Se desarrolla, también, el proceso de la comunicación; y por último se expone el tema de comunicación de masas, el cual tiene un papel muy importante en esta investigación, pues la comunicación de masas esta basada en la teoría funcionalista de la comunicación; y nuestro trabajo también se basa en dicha teoría por estar de acorde a sus preceptos.

El segundo apartado desglosa el t3pico referente a la comunicaci3n organizacional; su concepto y desarrollo. Las actividades directivas de empresas e instituciones, tienen una relaci3n estrecha con la comunicaci3n; implican tomar decisiones, resolver problemas, delegar trabajo, seleccionar, capacitar y evaluar al personal, tareas que han de reflejar el impacto de un adecuado manejo de la habilidad comunicativa.

Tambi3n se desarrolla el tema de desarrollo organizacional, el cual tiene una relaci3n muy estrecha con la comunicaci3n organizacional; As3 como tambi3n, se habla de la importancia relevante que tiene el papel del comunicador dentro de una instituci3n como lo es una empresa, y por 3ltimo se desarrolla el tema de la motivaci3n, parte importante para este trabajo, pues el plan de comunicaci3n estrat3gica que aqu3 se propone tiene como uno de sus objetivos principales motivar a los empleados.

En el segundo cap3tulo se conoce de manera general a la empresa Embotelladora Mundet S.A. de C.V. Se desarrolla su historia desde sus or3genes hasta los momentos actuales por los que est3 pasando la compa3a. La embotelladora tiene casi un siglo de fundada y ha pasado por diversos procesos marcados por el desarrollo socioecon3mico de nuestro pa3s.

Se desarrolla la estructura administrativa de la empresa, as3 como su imagen corporativa (filosof3a, visi3n, misi3n, pol3tica, entre otros conceptos). Se habla de lo que es el sistema de calidad ISO 9000, y la importancia que tiene este dentro de la empresa. En pocas palabras se habla as3 de manera general de lo que es y hace Embotelladora Mundet.

En este 3ltimo cap3tulo se desarrollo en s3 lo que es el plan de comunicaci3n estrat3gica que se propone para la empresa Embotelladora Mundet. Se desglosa detalladamente cada punto del plan; as3 como tambi3n se puede observar claramente como la comunicaci3n juega un papel relevante en cualquier empresa

que quiere resaltar y elevar sus estándares de calidad y competencia en el gusto del público consumidor.

También se explica que dicho proyecto está en proceso de ser aceptado, sin embargo, uno de los puntos que está en el plan, ya se está poniendo en marcha. Esto a consecuencia de la gran necesidad que tenía la empresa de contar con un órgano de información pues la compañía no contaba con ningún tipo de medio de comunicación entre sus empleados y directivos

Se desarrolla de manera detallada y específica lo que será el manual de inducción para la empresa. Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas políticas, procedimientos y costumbres extraños para él.

El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos para hacer más práctica la integración del individuo, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Con el presente trabajo nos damos cuenta que la comunicación traspasa el umbral de su campo comúnmente conocido para extenderse y alcanzar a todo objeto relacionado con el hombre

# 1.1 TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN.

## 1.1.1 COMUNICACIÓN.

La puerta que nos permite el acceso al mundo de la cultura es el fenómeno de la comunicación. El acervo cultural y el nivel de avance logrado por una comunidad que constituyen su civilización, así como todos los medios de los cuales disponemos para modificar y dominar la naturaleza, es decir el progreso, depende de igual medida de las posibilidades de comunicación.

Nada hubiera significado por sí mismas las habilidades de manufactura del hombre, si no fuésemos aptos para transmitir nuestra forma de pensar, nuestros sentimientos, nuestras creencias, nuestras reflexiones sobre el pasado o las perspectivas y promesas con las cuales anticipamos lo porvenir, "aun en función de lo que Mc.Luhan llama <ver hacia el futuro con un espejo retrovisor>".<sup>1</sup>

Sin la comunicación, tendríamos que hacernos y comenzar cada vez nuestra existencia, bajo las mismas opciones de acción y circunstancias que probablemente mediaron cuando apareció la vida humana sobre la tierra, tal como viene aconteciendo desde siempre.

El hecho fundamental de la existencia humana es explicable únicamente en cuanto iniciamos y establecemos relaciones vivas con otros hombres; en otras palabras, comunicación en cualquiera de sus manifestaciones. La misma ilustración justifica nuestro carácter de hombres sociales. Por una parte, en la interrelación de nuestros actos y expresiones de vida, cobra presencia la sociedad, y por otra, al mismo tiempo, únicamente

---

<sup>1</sup>FLORES SERGIO, OROZCO GUTIÉRREZ EMILIANO. Hacia una comunicación administrativa integral. Editorial TRILLAS. MÉXICO, D.F. 1980.

podemos refutarnos y existir como hombres, en el núcleo de la sociedad.

Los actuales sistemas tecnológicos que existen en el rubro de comunicación han permitido que el ser humano se desenvuelva en un mundo de constante movimiento, así vemos, como una cantidad impresionante de mensajes nos llega en menos tiempo del que nos podemos imaginar. Así nos damos cuenta del papel tan importante que realiza la comunicación en sociedades modernas como la nuestra.

El mundo de nuestros días se halla en crisis, ante la amenaza de la ambición del hombre y de la sociedad, la cual ya es previsible, desafortunadamente, en todas las expresiones de la cultura. Esto nos explica científicamente la naturaleza y sus fenómenos; proporciona los medios para utilizar la energía del universo más que nunca; pero no nos desentraña, auténtica y claramente, las cuestiones que atañen los actos de nuestra propia vida, y en el llamado "*siglo de las comunicaciones*" entre los problemas capitales que afrontamos, sino el principal, como una de las causas y, a la vez efecto de la crisis paradójicamente figura la falta de comunicación eficaz.

La simple palabra *comunicación* sugiere fragmentadamente solo estructuras en forma de torres de control, mensajes inalámbricos o la imagen de un comentarista que transmite noticias de toda índole, por la televisión. La comunicación significa mucho más que todo lo anterior. Es un fenómeno que tiene lugar, como señala Moshinsky,<sup>2</sup> por una parte sobre el eje del tiempo, y por otra, en el espacio, acortando la distancia.

Comunicación es tanto el proceso biológico que rige la herencia, en cuyo caso la información que poseen las moléculas de ácido desoxirribonucleico de la célula fecundada la

---

<sup>2</sup>MOSHINSKY MARCOS, "La comunicación. De la señal de humo a la información sideral". Sección editorial. Diario Excelsior. México, D.F., sábado 9 de diciembre de 1972, pág. 7 A.

transmiten a las células que forman la progenie, hasta la educación, fuente por la cual, generaciones coexistentes o sucesivas tratan de establecer un intercambio de experiencias y conocimientos o transmitirlos de una, la más antigua, a otra.

La comunicación no sólo es un instrumento para transmitir información. Ésta trasciende más de lo que nos podemos imaginar, y muchas veces al realizar este acto comunicativo tan cotidianamente no nos damos cuenta de la importancia que tiene en nuestras vidas, no sólo interpersonalmente, sino, también a nivel institucional; llámese familia, escuela, trabajo, etc. Estando así las cosas, es inevitable pensar en la paradoja que se presenta al ver el nivel de avance tecnológico y la poca capacidad desarrollada para la solución de problemas de comunicación humana.

Cada vez que se multiplica la posibilidad técnica de la comunicación, se reduce progresivamente la comunicación misma. Ahora que parece posible decirlo todo a todos, nada - o casi nada - se tiene por decir. "O se dice cada vez menos, en el tiempo cada vez mayor que supuestamente se dedica a la comunicación y que en realidad se vacía cada vez más de material comunicante"<sup>3</sup>

Cuando se menciona la palabra comunicación no se piensa en cuan compleja puede ser. "Comunicarse, entrar en relación de comunicación con algo o alguien (ya sea con uno o una misma, la sociedad o el mundo), es un hecho que aparece inicialmente como acontecer - proceso ya dado, automático y mecánico por completo; algo en apariencia <natural> que se realiza sin problema ni dificultad para el sujeto. Practicar la comunicación desde esta primera perspectiva es, según parece, lo más próximo y cierto para el sujeto, es, hasta cierto punto, algo así como la base de la subjetividad, la actividad primordial que

---

<sup>3</sup> ESTEVA GUSTAVO. El estado y la comunicación. Ediciones Nueva Política, México, D.F. 1979.

<su(b)jet(iva)> al o la sujeto. El origen de la conciencia (personal, colectiva)”<sup>4</sup>.

Es imposible que cualquiera de nosotros sea ajeno a algún acto comunicativo, la comunicación nos contiene y de alguna forma, nos produce. Así entonces, podemos entender que todos y todo en el mundo se comunica, a parte también todo transmite algún mensaje.

No podemos negar que vivimos en un constante acto comunicativo. “Lo cotidiano es comunicarse. El tiempo es comunicarse. Soñar es comunicarse”<sup>5</sup>.

Conforme a lo anterior podemos entender que a cada segundo que pasa nos comunicamos, por qué y para qué lo hacemos, muchas veces no le tomamos la debida importancia que tiene. “Tan sólo **nos comunicamos**, la cosa ocurre, no podemos dejar de comunicarnos. Estamos proyectados y proyectadas en, por y entre las comunicaciones, siempre estamos situados y situadas adentro de ellas, incluso el nudo ciego de la locura y el silencio sagrado de los muertos, somos humanos porque estamos conscientes e inconscientemente configurados y configuradas por las comunicaciones”<sup>6</sup>.

Si nos ponemos a pensar cuál es el alcance de las comunicaciones, nos daríamos cuenta que realmente es infinito; llega a ser hasta ubicuo, pues no se puede frenar, es decir, está presente en todos los lugares y en todo el tiempo.

De principio, la palabra comunicación siempre dice demasiado, por todos lados, siempre dice más de lo que podemos pensar actualmente; es una palabra que conecta prácticamente con todo, pues todo se nos comunica, una idea, una palabra, una

---

<sup>4</sup> MENDIOLA SALVADOR, Noriega Ma. Adela. Teoría de la comunicación I. ENEP Aragón. México, D.F. 1992.

<sup>5</sup> idem.

<sup>6</sup> idem.

imagen, una cosa, absolutamente todo, aparece antes que todo como un hecho de comunicación. Nos comunicamos todo el tiempo sin excepción. Bien puede decirse que el hombre es un ente en esencia comunicante. Porque trabajar, pensar, descansar significa comunicarse. Vivir en sociedad, reflexionar significa comunicarse.

“Comunicar es la acción de relacionar cosas, personas e ideas, la acción en sí de poner en relación las relaciones: la hora y el sitio de la subjetividad. Un modelo de la actividad de la energía cósmica, <<comunicar>>, transformación que modela la forma y el contenido de las cosas, pues todo se manifiesta comunicándose, transformándose en y por las comunicaciones”<sup>7</sup>.

La comunicación puede considerarse como un concepto universal, que es trascendente, un concepto que sintetiza en cierto modo el sentido de todos los objetos, pues la realidad, funciona, por decirlo así, como un inmenso dispositivo de comunicaciones.

Así todo actúa en procesos de relación comunicante, en procesos de intercambio de carácter comunicativo. Todas las ciencias, en cierta forma estudian la comunicación. No hay enunciado, palabra, imagen o idea que no exprese el hacer de la comunicación. “Se puede decir: la comunicación no se crea ni se destruye, únicamente se transforma”<sup>8</sup>.

De pronto la palabra comunicación puede funcionar como paradigma del ser, funciona tanto en concepto universal trascendente. Así el enunciado de comunicación de principio tiene que ver con absolutamente todo, sin exclusiones. El universo entero aparece como un sitio de comunicación y comunicaciones y en sí el ser de las comunicaciones es una de

---

<sup>7</sup> idem.

<sup>8</sup> idem.

las actividades básicas del hombre. Todo, cosa y palabra, todo, absolutamente todo, emite señales, se comunica.

La comunicación aparece como fundamento de la política y la sociedad, desde donde se realiza la humanización del hombre, la socialización de la especie humana.

La diferencia del hombre radica en comunicarse intencionalmente, ser antes que todo una intención consciente de comunicar. Saber que se comunica. El trabajo, la actividad de transformación humana de la materia, tiene que ser considerado como un proceso de carácter substancialmente comunicativo, la expresión de la comunicación social, lo específicamente propio de lo humano, un acontecimiento cuya concientización practicamos básicamente a través del lenguaje, que aparece así como medio de la comunicación social.

La comunicación como proceso integrador trasciende a las inquietudes que suscita el estado actual de cosas. Los esfuerzos que propendan a restablecer, si es que antes lo hubo, una comunicación efectiva, contribuirán a evitar el riesgo de la destrucción; pero además de superar un periodo de conflicto, responden a la naturaleza misma del hombre porque desde siempre, a partir de la congregación más rudimentaria, la comunicación ha constituido y es el elemento básico generador de la sociabilidad. Es a través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminentemente social. Es condición de existencia. El hombre que vive aislado, decían los griegos, es “un Dios o una bestia”. Es la comunicación, en suma, la forma más plausible de colmar nuestra estricta necesidad de convivencia.

“Hombre, sociedad, cultura, civilización y progreso son conceptos que recíprocamente se convalidan en una proximidad indisoluble; pero la interacción, la fuerza que pone en movimiento estos procesos, a partir del hecho fundamental de la

existencia, tal y como el fluido sanguíneo permite la vida del hombre fisiológico, es la comunicación”<sup>9</sup>

Influimos a otros y a su vez recibimos influencia de aquéllos a través de la comunicación. Los inventos y descubrimientos dependen de la acumulación de información y de la transmisión de conceptos en forma gradual. Para el niño o para el sujeto en desarrollo, la comunicación configura el mundo que le rodea, define su posición en relación con los demás y le auxilia en la adaptación a su ambiente.

En el transcurso del tiempo, nuestra forma personal de acercarnos, ver, entender y comprender al mundo exterior tanto como las direcciones de nuestro pensamiento y el concepto de sí mismos, son producto de símbolos que nos procura la estructura del lenguaje, vehículo de comunicación por excelencia, comunicarse, un acontecimiento cuya concientización practicamos básicamente a través del lenguaje. Y busca recrear, informar, manipular, educar o motivar.

David K. Berlo considera tres aspectos principales de los fines y alcances de la comunicación a través del tiempo desde Aristóteles hasta los investigadores actuales, los cuales son el de informar, persuadir y entretener, y así llega a resumir esto: “Nuestro objetivo básico en la comunicación es convertirnos en agentes efectivos. Es decir, influir en los demás, en el mundo físico que nos rodea y en nosotros mismos, de tal modo que podamos convertirnos en agentes determinantes y sentirnos capaces de tomar decisiones, llegado el caso. En resumen, *“nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente”*<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> FLORES SEGIO, OROZCO GUTIÉRREZ EMILIANO. Hacia una comunicación administrativa integral. Editorial TRILLAS. México, D.F. 1980.

<sup>10</sup> BERLO K. DAVID. El proceso de la comunicación. Editorial El Ateneo. México, D.F. 1960.

Para el estudiante o el profesional, la habilidad de comunicar lo que ha aprendido es de extrema importancia. No basta atesorar un caudal de conocimientos y reflexiones, si somos incapaces de enriquecer con ellos a otros semejantes.

La comunicación otorga un sitio donde ubicar la existencia personal - colectiva, un sitio para la sociedad que nos vuelve esencialmente sociales, nos da la base de la sociabilidad en general. La sociedad es una inmensa maquinaria comunicante. Por medio del lenguaje sé internaliza y externa lo específicamente propio del ser humano como identidad dentro de la máquina de las comunicaciones.

En todo encontramos un mensaje, un sentido. Hay lenguajes y por tanto comunicaciones, en la moda, las comidas, los gestos faciales, los colores, la música, así la comunicación social regula nuestro comportamiento.

## 1.1.2. PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.

El verbo comunicar proviene de la voz latina "*comunicare*", puesta o poner en común. En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otro, partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer (de *communicatione* o *communications*), pero también se necesita de una retroalimentación; entonces así, se puede definir que comunicación: es un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, para así poder reiniciar este ciclo.

En Wriglet, "es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra", en tanto que para Berelson y Steiner "es la transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas..."<sup>11</sup>.

No hay una diferencia sustancial en cuanto a la manera en que se da la comunicación, ya sea que emplee formas verbales, el lenguaje ordinario, la palabra escrita, el lenguaje formalizado (matemática, lógica matemática, ciencia positiva) o la telecomunicación; en todos los casos es una corriente que fluye o debe fluir recíprocamente. Comunicar es un verbo activo o transitivo (úsase en español como reflexivo o recíproco: comunicarse), lo que lleva a considerar que toda comunicación siempre da en dos direcciones, al menos, e incluye hasta la respuesta silenciosa; implica comprensión.

La comunicación pone en movimiento, inyecta dinamismo a todas las estructuras sociales del más variado orden, ya se trate de la familia, la escuela, el club, la fábrica, el taller, la oficina, la iglesia, el equipo deportivo o la organización gubernamental. No importa el tamaño o las funciones. Es la fuerza que dota de

---

<sup>11</sup>ORTIZ GIL, La comunicación. 1965, (citas)

cohesión a los grupos para darles la solidez que garantiza su permanencia. A más de ser la argamasa que une, posee carácter activo; tiende a evitar los conflictos entre los esfuerzos, la duplicidad de tareas o la omisión de otras; a robustecer la confianza, a estimular y motivar a los miembros del grupo.

Parece entonces inevitable que el proceso de comunicación, tan fundamental y vital para la supervivencia humana - como un todo o individualmente - sea estudiado históricamente. Efectivamente desde la antigüedad hasta nuestros tiempos el proceso de comunicación humana ha atraído la atención de gran número de autores, quienes emplearon una rica gama de orientaciones intelectuales, incluidas la artística, filosófica y política. Sin embargo, sólo a partir del siglo XX la comunicación ha pasado a ser un tema de investigación científica, y, más especialmente, objeto de estudio para los sociólogos, dentro de áreas como antropología, ciencia política y psicología.

Las primeras investigaciones en torno al fenómeno social de la comunicación se sitúan por lo general en el decenio de los 30 en Estados Unidos. No hay que olvidar, sin embargo, que en 1897, en Heilderberg, y en 1916, en Leipzig, ya se impartían estudios universitarios sobre el conocimiento de los diarios y examen de la prensa, que con el tiempo recibieron el nombre de ciencia periodística. Se hablaba de una Escuela Alemana de la cual formaban parte autores como Karl d' Ester, Heide, Karl Buchar, Emil Dovifat y principalmente Otto Groth, y los institutos de Periodismo Ilustrado de Munich, de Ciencias Periodísticas de Leipzig, y de Ciencia Periodística de Berlín; de estos centros salió una bibliografía básica para el estudio posterior de la comunicación masiva.

Debe mencionarse también el Instituto Francés de Prensa, fundado en 1937 por Gilbert Gidel y del que formaron parte Jacques Kayser y Fernand Terrou, "el segundo de los cuales se

interesaba no sólo en la morfología del medio sino también en las definiciones del periódico y en aspectos de contenido”<sup>12</sup>.

En Estados Unidos los primeros intentos por estudiar el fenómeno de la prensa se remontan a la última etapa del siglo pasado. Antes de 1930, varios profesores se dedicaban ya a investigar sobre comunicación en algunas de las instituciones universitarias o del Estado.

Cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo, la cual se traduce en operación permanente; una relación cambiante, cuyos componentes o partes interaccionan y se influyen recíprocamente, es un proceso. En este orden de ideas, la comunicación es un proceso.

El estudio del proceso de comunicación, como el de todo proceso supone detener su dinámica, para analizar cada uno de sus elementos, sin olvidar que al desglosarlos y enumerarlos apenas se obtiene una visión fragmentada del concepto, la cual no explica la urdimbre de interrelaciones que proyectan su verdadera naturaleza.

El hecho de que la comunicación sea una acción que en todo tiempo es realizada por hombres, y que en alguna medida alcanza sus propósitos, contribuye a crear la falsa apreciación de que es un fenómeno simplista, y nada hay más lejos de la realidad. La comunicación es un fenómeno altamente complejo que precisa acuciosas investigaciones.

El interés que despierta ha producido muchos intentos para desarrollar modelos del proceso con descripciones y listas de sus ingredientes, aplicando analogías que faciliten la comprensión del problema. Hay numerosos ejemplos de modelos y ninguno de ellos puede catalogarse como absolutamente válido. En razón de su correspondencia con el

---

<sup>12</sup> CORRAL CORRAL MANUEL. La ciencia de la comunicación en México. Editorial TRILLAS, México, D.F. 1989.

estado actual de las aportaciones acerca de la comunicación, resultan de mayor o menor utilidad.

Es posible, sin embargo, presentar un esquema tendiente a considerar todas las etapas que comúnmente se reconocen como elementos formativos del proceso. Algunos autores, partiendo de la existencia de un transmisor y un receptor, destacan los siguiente elementos:

- a) Forma. Medios que se utilizan para la comunicación;
- b) Contenidos. Objeto de la comunicación; material que se transmite, y
- c) Ruido. Interferencias que impiden la transmisión fiel, o que la comunicación llegue a su destino.

**Modelo Aristotélico.** Aristóteles, quien definió la comunicación - sólo retórica en su concepto - como la "búsqueda de todos los medios posibles de persuasión"<sup>13</sup>; esto es, convencer, inducir a la acción. Propuso lo que podría ser un modelo cuyos elementos se han agrupado bajo tres rubros, como sigue:

- a) Persona que habla ----- quién;
- b) discurso que pronuncia ----- qué, y
- c) Persona que escucha -----quién"<sup>14</sup>.

El modelo, sin desconocer que constituye una valiosa aportación, sólo contempla parcialmente el fenómeno de la comunicación y, por lo mismo, resulta insuficiente para su estudio, aunque es cierto que prácticamente todos los modelos subsecuentes parten del original aristotélico, sólo que presentan mayores desarrollo del proceso.

---

<sup>13</sup> NIXON RAYMOND. Investigaciones sobre comunicación colectiva. Editorial. Ciespal. México, 1963.

<sup>14</sup> MENÉNDEZ A. Comunicación y desarrollo. Editorial. Dirección general de publicaciones. UNAM. México, 1972

**Wilbur Schramm**, se refiere a la comunicación así: “Hoy nosotros definimos comunicación diciendo simplemente que es el compartir una orientación con respecto a un conjunto informacional de signos”<sup>15</sup>. Para que se dé este proceso de compartir información, en el esquema más simplificado de la comunicación, deberá contemplarse por lo menos:

EMISOR ----- MENSAJE ----- RECEPTOR

Para Schramm “uno de los principios básicos de la teoría general de la comunicación es que los signos pueden tener solamente el significado que la experiencia del individuo le permita leer en ellos, ya que sólo podremos interpretar un mensaje dependiendo de los signos que conocemos y de los significados que hemos aprendido a atribuirles”<sup>16</sup>

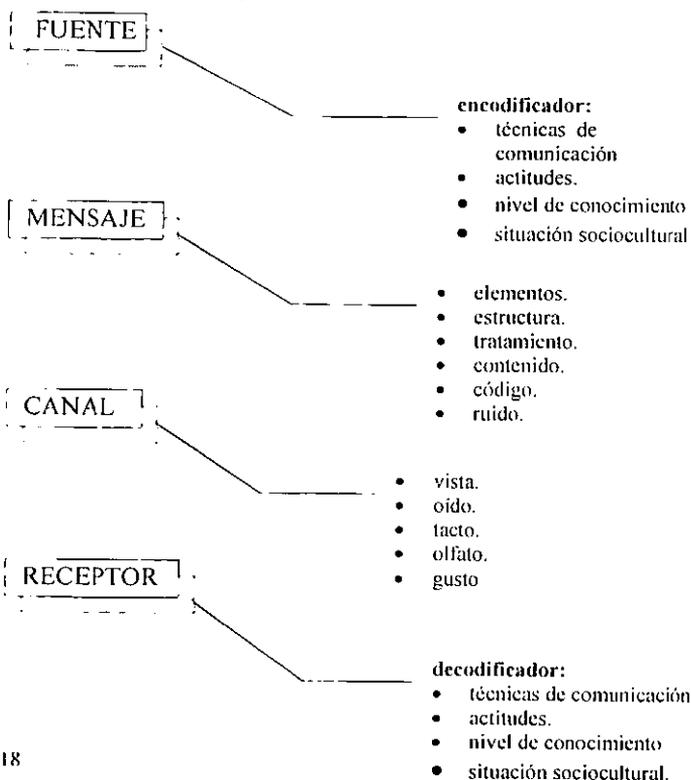
**Modelo de Berlo.** En la época contemporánea fue muy empleado el modelo de Shannon, difundido por Weaver, pese a que está referido a comunicaciones electrónicas y no aludía a la comunicación entre seres humanos. Más recientemente, Berlo formula un modelo utilizable para describir la conducta individual de las personas que intervienen en un proceso de esta naturaleza y, aplicado a distinto nivel de análisis, para describir desde el punto de vista de la red de comunicación, la operación del organismo de que se trate, a partir de los siguientes componentes, los cuales no necesariamente se enlistan, ni se hallan en sucesión: *la fuente de la comunicación, el codificador, el canal, el decodificador y receptor de la comunicación.* David K. Berlo toma los elementos de la comunicación que Schramm y Berelson mencionan y los integra a su teoría; afirma que “al comunicarnos tratamos de alcanzar objetivos relacionados con nuestra intención básica de influir en nuestro medio ambiente y en nosotros mismos; sin embargo la comunicación puede ser invariablemente reducida al

---

<sup>15</sup> PAOLI J. ANTONIO. Comunicación e información. Perspectivas teóricas. Editorial TRILLAS. México, D.F. 1977.

<sup>16</sup> idem.

cumplimiento de un conjunto de conductas, a la transmisión o recepción de mensajes<sup>17</sup>.



18

La fuente constituye el origen, el punto de partida de la emisión, sensible en cuanto a fidelidad, a factores como las habilidades comunicativas, sus conocimientos específicos, actitudes y su posición sociocultural. Después que determina la forma en que

<sup>17</sup> TOUSSAINT FLORENCE. Critica de la información de masas. Editorial EDICOL. México, 1975.

<sup>18</sup> FLORES DE GORTARI SERGIO, OROZCO GUTIÉRREZ EMILIANO. Hacia una comunicación administrativa integral. Editorial TRILLAS. México, 1973.

se propone a afectar a su receptor, encodifica, esto es, traduce a una clave el mensaje destinado a obtener la respuesta esperada.

La fase de encodificación supone las habilidades de hablar y escribir; la decodificación de leer y escuchar; toda la codificación, que incluye ambas operaciones y el propósito mismo, la reflexión o el pensamiento. En forma simplificada y tratándose de comunicación de persona a persona, la fuente y el codificador son una misma cosa, al igual que el decodificador y el receptor, y guardan en ambos extremos una gran similitud.

El mensaje es el producto físico verdadero del emisor de la comunicación, y deben considerarse como elementos que componen su estructura, un código, un contenido y un tratamiento del mensaje.

En el pensamiento del autor del modelo, el canal es el vehículo de transporte para el mensaje, el cual habrá de dirigirse a cualquiera de los sentidos o a varios a la vez, para su percepción. Los canales tienen que ser objeto de elección y para dicho efecto, son influyentes los factores o elementos estudiados en relación con el mensaje.

El receptor, que en un momento actúa como tal, en otra ocasión también es fuente - encodificador, y son aplicables al caso las observaciones apuntadas para este elemento; pero además la decodificación de alguna manera resulta determinada por las actitudes que el receptor decodificador guarde para sí mismo, hacia la fuente y hacia el contenido por su nivel de conocimiento del código. Su carácter de eslabón más importante del proceso hace que la fidelidad de la comunicación descansa en buena medida en la relación entre los niveles de habilidad tanto de la fuente, como del receptor, en cada caso particular.

La exposición de Berlo, conforme a sus propias apreciaciones, tiene un enfoque diádico, lo que quiere decir que sus análisis

hacen énfasis en las relaciones entre los elementos de comunicación, antes que estar referidos a las características de una persona determinada.

Ahora bien, los estudios en el campo de comunicación de masas comienzan al finalizar la primera guerra mundial (1918). Los primeros modelos de comunicación que surgen de estos estudios, fueron simples y lineales de estímulo - respuesta, **modelo “cerbatana”**.



Hacia fines de la década del 40 surgen los aportes de Lasswell, quien sostenía que entre el estímulo y la respuesta existía algo más: cambios en la gente. Se comienza así, a considerar el organismo.



Por la misma época surge el llamado “**modelo matemático**” de Shannon y Weaver. A partir de aquí se hablará de entropía, redundancia, ruido, canal, *feed - back*, capacidad de canal, etc. No obstante la importancia de estos aportes, este modelo no era otra cosa más que un modelo lineal ampliado, en el que se añadían tres nuevos elementos.



<sup>19</sup> SCHEINSON A. DANIEL. Comunicación estratégica. Editorial. MACCHI. Argentina, 1993.

<sup>20</sup> idem.

<sup>21</sup> PAOLI J. ANTONIO. Comunicación e información. Perspectivas teóricas. Editorial TRILLAS. México, D.F. 1977.

A partir de aquí la investigación goza de variados aportes; asimismo, van surgiendo ópticas y posturas marginales que no aprueban las teorías normalmente aceptadas. Esto genera una fractura en el estudio de las comunicaciones; un representante de esta postura marginal es Marshall Herbert McLuhan.

Hacia finales de la década del 50 reinaba la confusión, lo que produjo más adelante un cierto estancamiento. Esta crisis generó la posibilidad de que surgieran nuevas escuelas generales en el campo de la comunicación.

Una de gran importancia la constituye la orientada hacia la Teoría General de los Sistemas, cuyo pensar teórico se basaba en hechos y acontecimientos insertos en un contexto de totalidades.

Ya no se piensa desde una perspectiva atomista sino estructural. Los orígenes de esta orientación los hallamos en Norbert Wiener y Talcott Parsons.

Otra escuela importante la constituye el grupo de Palo Alto, con Gregory Bateson, Paul Watzlawick y Don Jackson a la cabeza. Ellos trabajan con una dirección influida por aportes de la antropología y la psiquiatría, desarrollando la pragmática de la comunicación humana.

A principios de la década de los 80 surge el análisis o comunicación de redes, teoría expuesta por Evert Rogers y Lawrence Kincaid en su libro *Communications Networks*.

Este modelo está basado en el análisis de convergencias e interacciones, apartándose de las nociones aplicables a aparatos electrónicos y centrando su interés en la interacción humana.

Esta postura entiende que la interacción entre los hombres es un proceso siempre abierto, que está mediatizado por símbolos y

---

conceptos creados por ellos mismos. Esto lleva a pensar que los fines no están definidos a priori, sino que constituyen en el curso de la interacción.

En el presente trabajo nos interesa el desarrollo de la comunicación de masas, y es así como se tratará de abundar más en este tema.

### 1.1.3. COMUNICACIÓN DE MASAS.

“La investigación de la comunicación de masas también depende en su desarrollo de la respuesta a grandes cuestiones, como la de si todo es comunicación, o si deberá interpretarse cualquier fenómeno social en el marco más general de las ciencias de las conductas. La investigación de la comunicación no puede ser ajena a la investigación punta sobre la naturaleza misma del hecho comunicativo”<sup>22</sup>.

Existen desde luego, muchos aspectos de esta investigación, pero por encima de todos ellos destaca el análisis de la composición de las audiencias y el estudio de las consecuencias o efectos de la exposición de las gentes ante estos medios.

En la comunicación de masas, como en cualquier proceso comunicativo, intervienen distintos elementos que se adecuan a una determinada estructura. Esto significa, desde luego, que no es posible interpretar correctamente estos fenómenos atendiendo a uno cualquiera de sus elementos, sin ponerlos en relación con su contexto.

En su uso popular la expresión comunicación de masas se vincula con la idea de televisión, radio, cinematógrafos, periódicos, revistas cómicas, etc. Pero no deben confundirse estos instrumentos técnicos con el proceso con el cual están relacionados. Si bien la tecnología moderna es esencial para este proceso, su presencia no siempre significa comunicación de masas. No son los elementos técnicos de los modernos sistemas de comunicación los que los distinguen como medios masivos, sino que la comunicación de masas, es un tipo especial de comunicación que involucra ciertas condiciones operacionales distintivas.

---

<sup>22</sup> MORAGAS MIGUEL. Teoría de la comunicación. Primera parte. Escuelas y autores. Editorial EDICOL. México, 1970.

Todos los especialistas en teoría de la comunicación reconocen el mérito de Lasswell de haber delimitado los distintos campos de investigación que el estudio del complejo fenómeno comunicativo requería.

“El paradigma de Lasswell, más que la causa, es el síntoma de una etapa y una tendencia de la investigación sobre la comunicación de masas que centra su atención en los <<efectos>>. El paradigma refleja la tendencia generalizada de la sociología de la comunicación de masas a sobrevalorar la influencia de las técnicas sobre el público que no tiene otra función en el proceso comunicativo que ser el receptor pasivo de un mensaje que, necesariamente, y frente a su impotencia, conseguirá los efectos previstos”<sup>23</sup>.

<<Los medios de comunicación de masas comprenden las instituciones y técnicas mediante las cuales grupos especializados emplean recursos tecnológicos (prensa, radio, cine, etc.) para difundir contenidos simbólicos a un grupo heterogéneo, numeroso y disperso.>> (McQuail 1969).

La aportación fundamental de McLuhan (1968, 1969, 1972, 1974) renuncia a hablar de los medios como entidades aisladas, porque cree que estos instrumentos técnicos forman, con el hombre, una unidad antropológica, destruyendo así la separación tradicional entre canal y receptor.

Mc.Luhan, por otra parte, inventando la noción de medios fríos y medios calientes, define los medios según la participación o implicación de los receptores en sus procesos, destruye así la separación entre mensaje y receptor. Los medios calientes son los que dan muchos elementos o elementos muy definidos para decodificar una imagen. Los medios fríos son los que nos proveen pocos elementos para la decodificación.

---

<sup>23</sup> idem.

“Con el dominio de la imprenta, la civilización occidental logró una cultura hot; hoy en día, según Mc. Luhan, tendemos a una cultura cool, porque entre los medios actuales de comunicación tienden a preponderar los medios con pocos elementos de decodificación, que entrenan a nuestra percepción para una relación comunicativa cada vez más cool”<sup>24</sup>

Lo que debe considerarse estimulante en la aportación de Mc.Luhan es, pues, su ruptura con el criterio de que los elementos que constituyen el proceso comunicativo, pueden ser interpretados de manera aislada, uno a uno.

Los orígenes de la ciencia de la comunicación de masas en Estados Unidos presentan tres grandes áreas de preocupación: el estudio, en general, de los efectos provocados por el crecimiento de los medios de comunicación técnicos; el estudio de la propaganda política, y el estudio de la utilización comercial - publicitaria de los medios de masas.

El libro de Lasswell (1972), *Propaganda Technique in the World War*, estudia la influencia, en el ámbito de comportamiento, de los nuevos medios de comunicación iniciándose la preocupación, que se irá haciendo obsesiva, por las referencias a la violencia y a sus efectos sociales posibles. La investigación sobre la radio constituye un objeto de estudio central en estos primeros años de investigación norteamericana.

Pero la razón de este interés por la radio no se encuentra sólo por la preocupación por sus efectos culturales, sino sobretudo, en relación con la utilización comercial que puede derivarse del conocimiento de su audiencia.

Según Lazarsfeld (1952), los tres objetos de estudio, que responden a un triple interés social, condicionan aproximaciones teóricas diferenciadas: en la esfera política, el

---

<sup>24</sup> PAOLI J. ANTONIO. Comunicación e información. Perspectivas teóricas. Editorial TRILLAS. México, 1977.

interés por la propaganda es abordado por el análisis del contenido; en la esfera moral - cultural, los problemas se afrontan desde la perspectiva del análisis de los efectos; en la esfera comercial, los problemas de la publicidad radiofónica se afrontan desde la perspectiva del análisis de la audiencia.

La teoría de la comunicación norteamericana, lejos de poder analizarse desde la utópica expectativa de la ciencia como actividad políticamente aséptica, debe analizarse desde la historia política y económica de los Estados Unidos.

El nacimiento de la *mass communication research*, es una consecuencia de los complejos problemas políticos y económicos que se suceden entre la Primera y la Segunda Guerras Mundiales. La investigación de la comunicación sigue, paso a paso, como toda la sociedad, el ritmo de la historia.

Ya que estamos hablando de comunicación de masas, es importante ubicarlo dentro de la corriente sociológica del funcionalismo, - que es en la cual se basará este trabajo por las características que presenta -, que se basa en el estudio de un conjunto social analizando los efectos que tiene la comunicación en las personas. Entre los pensadores más representativos que dieron origen al termino "*funcionalista*" están:

DURKHEIM.  
STUART MILL.  
MALINOWSKI.  
SOROKIN.  
MERTON.  
P. LAZARFELD.  
H. LASSWELL

El análisis funcional se ocupa de examinar aquellas consecuencias de los fenómenos sociales que afectan al funcionamiento normal. A la adaptación o al ajuste de un sistema dado: individual y grupos, sistemas sociales y

culturales. Se basa en el estudio de un conjunto social de un organismo.

La caracterización funcionalista de los medios de la comunicación se resume en dos grandes funciones sociales y una disfunción (Merton):

- Función de reforzar normas sociales.
- Función de conferir prestigio.
- Disfunción narcotizante.

1. **Función de conferir prestigio:** la posición social de las personas, acciones o grupos se ve prestigiada y enaltecida cuando se consigue atraer la atención favorable de los medios.
2. **Función de reforzar normas sociales:** al dar publicidad a las conductas desviadas se acorta la distancia entre la moral pública y las actitudes privadas, ejerciendo presión para que se establezca una moral única.
3. **Disfunción narcotizante:** los medios disminuyen el tiempo dedicado a la acción organizada; el hombre informado tiende a considerarse participante, cuando en realidad no desarrolla ninguna función social; conoce los problemas pero no actúa para resolverlos.

La obra de Merton es conocida en el campo de las comunicaciones masivas como un trabajo centrado en las funciones y las disfunciones de los medios en íntima vinculación con el criterio general de la sociología norteamericana de la época, según la cual los efectos de las comunicaciones de masas no pueden estudiarse como una relación simple de estímulo - respuesta. Merton estudia las respuestas, pero también singulariza su obra la preocupación por los contenidos y sus intenciones ocultas. Merton ya no se plantea el problema al nivel simplista de si los contenidos culturales son de calidad o son contenidos degradados, sino que

empieza a plantear su naturaleza en relación con su función, es decir, en definitiva, con su dimensión ideológica y política.

Así podemos decir, que Funcionalismo es el conjunto de estudios que analizan un fenómeno social, que dentro de un conjunto de teorías con diversas divisiones se apegan a los siguientes conceptos:

- Las funciones y las instituciones.
- Equilibrio y conflicto.
- La estructura social.
- La historia.

Entendemos al funcionalismo como un conjunto de teorías que con diversos matices se adhieren a los siguientes conceptos:

A) **Las funciones y las instituciones.** Las sociedades humanas tienen un conjunto de necesidades y de instituciones para satisfacerlas. La función de una institución social cualquiera, es satisfacer algunas de estas necesidades.

Charles R. Wright, señala diversos niveles de análisis de la teoría funcionalista de la comunicación. En un primer nivel, considera que “los medios de comunicación con o sin medios masivos de ésta, estandarizan los fenómenos sociales. Por lo cual cumplen una función”<sup>25</sup>. En un segundo nivel, trata de esclarecer las condiciones para una investigación funcional de los modos de comunicación masiva. Y en un tercer nivel, se pretende ver la organización institucional de los medios masivos de comunicación, examinando las funciones de algunas operaciones repetidas dentro de alguna organización.

Así entonces se puede resumir de la siguiente manera: “Los medios de comunicación se convierten en instituciones que

---

<sup>25</sup> PAOLI J. ANTONIO, Comunicación e información. Perspectivas teóricas. Editorial TRILLAS. México, 1977.

cubren ciertas necesidades. Hay que estudiar los medios de comunicación desde el punto de vista de su capacidad para cubrir diversas necesidades o colaborar a que realicen adecuadamente su o sus funciones. Ver que necesidades satisfacen de hecho ayuda a satisfacer, o ayuda a satisfacer, es bueno para refuncionalizarlos y prever las reacciones sociales, si los medios se acabarán o se transformarán<sup>26</sup>.

**B) Equilibrio y conflicto.** Las sociedades humanas tienden al equilibrio. Poseen mecanismos para regular sus conflictos y sus disfunciones, y estas sociedades tienden a generar sus propios recursos de autorregulación. "Así la sociedad no permanece estática. Sus disfunciones le ayudan a perfeccionarse y, a la larga, puede acabar por transformarse mucho y esto sin necesidad de hecatombes y masacres"<sup>27</sup>.

Dentro de las teorías de la comunicación podemos decir que para algunos autores el conflicto se plantea como un elemento importante del análisis. Por ejemplo, Marshall Mc. Luhan, considera que el análisis de la comunicación se basa en el enfrentamiento de dos tipos de condicionamientos de la percepción.

**C) La estructura social.** La sociedad humana es un organismo interrelacionado, cuyos elementos forman una estructura donde cada uno de ellos se afecta si alguno deja de funcionar. Así las relaciones de los individuos dentro de una institución forman una estructura; sin embargo, para otros la estructura es toda la sociedad.

**D) La historia.** Las instituciones se transforman para cumplir mejor sus funciones y para responder a las nuevas necesidades. Se puede decir que dentro de la línea funcionalista no se necesita conocer la historia de una sociedad, para decir como funciona su sistema social y con

---

<sup>26</sup> idem.

<sup>27</sup> idem.

el su sistema de comunicación. “No quiero decir que los funcionalistas nunca usen datos del pasado. Sino que la realidad no se ve como un proceso evolutivo interdependiente donde se nos explique por qué las cosas son así y no de otra manera. Es probable, que el funcionalismo teóricamente no rechace el carácter evolutivo o cambiante de la historia; sin embargo, es un hecho que, a nivel metodológico, prescinde de esta consideración”<sup>28</sup>.

“Los funcionalistas consideran que los medios de comunicación pueden estudiarse como instituciones que cubren ciertas necesidades de la estructura; es decir, que cumplen funciones importantes para el mantenimiento del orden social en su proceso paulatino de transformación. Cuando las instituciones que realizan funciones secundarias - como podría ser el caso del periódico - dejan de existir, la organización social se transforma de alguna manera y se inventan nuevas instituciones que cubran las necesidades”<sup>29</sup>.

Para los funcionalistas, la comunicación se estudia a nivel fenoménico, esto es, a nivel de lo que aparece. Wilbur Schramm dice que hay que estudiar no sólo el contenido manifiesto de la comunicación, sino también su contenido latente, este contenido latente está expresado por un conjunto de signos que pueden observarse directamente, constatarse, tabularse, correlacionarse. No se requieren instrumentos que nos ayuden a trascender nuestros sentidos, basta simplemente agudizarlos y aprender a relacionar lo que hemos observado. Los funcionalistas estudian el equilibrio de un grupo social, y como parte del equilibrio para cualquier sociedad, esta la comunicación, y en este caso la comunicación de masas. Este capítulo de la ciencia social parte de una metodología que tiene su origen, como ya lo hemos mencionado, en el paradigma de Lasswell, el cual está conformado por cuatro preguntas básicas:

---

<sup>28</sup> idem.

<sup>29</sup> idem.

**¿Quién dice qué?, ¿En qué canal?, ¿A quién lo dice? Y ¿Con qué efecto?**

Este paradigma se amplía si consideramos que su influencia supera el marco norteamericano y se extiende, prácticamente, a toda la ciencia mundial de la comunicación de masas. Así también centra el problema de la comunicación en los efectos.

En el artículo de Lazarsfeld "*The Prognosis for International Communication Research*" (Lazarsfeld 1952) menciona que de hecho, la ciencia de la comunicación masiva en Estados Unidos ha desarrollado sólo tres áreas de las cinco que se plantea en el paradigma: el área de los efectos (que Lazarsfeld atribuía a los intereses políticos de la propaganda) y el área de la audiencia (que Lazarsfeld atribuía a los intereses comerciales).

"El estudio del paradigma, nos sitúa en el centro de la ciencia de la comunicación de masas en general, ya sea para iniciar una primera y necesaria clasificación de los elementos, ya sea para plantearse los grandes problemas de naturaleza comunicativa que su proceso establezca, y más complejamente, preguntándonos por las superaciones que la propia teoría de la comunicación masiva va estableciendo en la revisión de los planteamientos tradicionales expresados por el paradigma"<sup>30</sup>

Existe una frase de Berelson escrita en 1948 que dice: "ciertos tipos de comunicaciones acerca de ciertos tipos de asuntos, presentados a ciertos tipos de personas, en ciertas condiciones originan ciertos tipos de efectos". (Berelson 1948)

Las primeras experiencias de la investigación psicológica aplicada a este campo de la comunicación de masas reúnen a varios investigadores entre los cuales están: Lumsdaine, Sheffield, Weiss, Janis, Kelley, McGuire, Hovland, etc. En esa concepción psicológica se parte de la exigencia política de

---

<sup>30</sup> MORAGAS MIGUEL. Teoría de la comunicación de masas. Primera parte, escuelas y autores. Editorial. EDICOL. México, 1970

convencer a la población o a grupos sociales determinados, de la conveniencia de aceptar como positiva una determinada idea, consigna o línea de conducta. No se trata ya de saber, simplemente, cómo opina la gente, sino de hacer que la gente actúe de una determinada manera.

Lo importante, es el cambio de actitud que hace que la investigación estudie las posibilidades y técnicas de persuasión, sin ceñir exclusivamente la atención a los contenidos que se desea transmitir. En definitiva, se trata de investigar las características de todos los elementos comunicativos que forman parte del proceso de persuasión, y que son los mismos que constituyen los procesos de comunicación. Los estudios de persuasión han de analizar las características que en cada proyecto persuasivo deben caracterizar al emisor, el canal, la estructura y las características del mensaje, la situación de comunicación, etc.

El estudio de los mecanismos persuasivos se basaría en dos grandes tareas: por una parte, en el conocimiento de las expectativas conscientes o inconscientes de los receptores y en el conocimiento de su capacidad receptiva, y por otra, en la adaptación de aquellas variantes del proceso de comunicación a las exigencias de una recepción eficaz.

“Los estudios de psicología social de la Escuela de Yale apuntan en la misma dirección que impuso la revisión sociológica de Katz y Lazarsfeld. En definitiva, pues, se trata de una progresiva superación del esquema conductista simple del [estímulo - respuesta]. Aquella vieja idea de que por un lado operaban los medios de comunicación de masas, definidos, calificados e interpretados como omnipotentes, y por el otro una masa atomizada, desorganizada que aceptaba pasiva la embestida y la penetración de los mensajes de la comunicación de masas, a los que respondía de manera automática, se rompe por la base.

Ahora bien, otro investigador que se preocupó por seguir con estas investigaciones en el ramo de la *Mass communication Research* fue Schramm, el cual dice que los efectos de las comunicaciones masivas son positivos para el mantenimiento de la paz internacional y el desarrollo económico y cultural de los pueblos. Schramm, que reconoce numerosos casos de abusos en la utilización de la comunicación de masas, busca para cada uno de ellos una explicación coyuntural, que no entre en colisión directa con la justificación del sistema.

Reconoce que los medios de comunicación juegan un papel decisivo en el desarrollo de los pueblos y el mantenimiento del equilibrio internacional, que tienen un importante papel en los procesos sociales, económicos y educativos, que las nuevas técnicas ofrecen especiales oportunidades para la aceleración de los procesos de desarrollo.

Es entonces, que el trabajo de Schramm contempla que la comunicación social, entre sus diversas funciones, permite una amplia divulgación de conocimientos; esta divulgación se presenta como un instrumento de eficacia decisiva en los procesos de desarrollo, de tránsito a la industrialización de las sociedades subdesarrolladas. La comunicación de masas, sobre todo la comunicación audiovisual, permite a los pueblos subdesarrollados contemplar, y posteriormente imitar, los modelos de vida, las costumbres de las sociedades desarrolladas. La comunicación de masas se convierte, y ello sin entrar en la influencia concreta de los mensajes publicitarios, en una inmensa maquinaria semántica de la publicidad de los productos norteamericanos, así como de sus índices y modalidades de consumo y caducidad.

Después de haber abundado, en general, acerca de la comunicación de masas y haber dado a conocer lo que es funcionalismo, podemos darnos cuenta que dichas concepciones cumplen con las perspectivas y desarrollo del trabajo.

## 1.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

### 1.2.1 CONCEPTO Y DESARROLLO.

En la actualidad el ser humano se mueve dentro de miles de organizaciones, y es ahí donde principalmente efectúa el proceso de las comunicaciones, por lo tanto, si nosotros no pensáramos en una comunicación organizacional sería como pensar en una incomunicación total. “Finalmente, los directores y asesores de comunicaciones dicen que más del diez por ciento de los negocios americanos fracasan debido a una mala administración y a unas comunicaciones ineficaces”<sup>31</sup>.

La comunicación pone en movimiento, inyecta dinamismo a todas las estructuras sociales del más variado orden, ya se trate de la familia, la escuela, el club, la fábrica, la oficina, la iglesia o la organización gubernamental. No importa el tamaño o las funciones. Es la fuerza que dota de cohesión a los grupos para darles la solidez que garantiza su permanencia. Hace el efecto de cemento, sin tomar, de ninguna manera, un papel estático. Además de ser el eslabón que une, posee carácter activo; tiende a evitar los conflictos entre los esfuerzos, la duplicidad de tareas o la omisión de otras; a robustecer la confianza, a estimular y motivar a los miembros del grupo. Aporta toda la información a fin que la toma de decisiones sea la más adecuada. La cooperación y la coordinación, jamás lograrán acciones unificadas y armónicas hacia el objetivo establecido, sin servirse de las técnicas de comunicación. En lo que hace a las relaciones humanas dentro de cualquier organismo social, particularmente áreas de trabajo, la necesidad de comunicación es de primordial relevancia. La línea de autoridad o cadena de mando proporciona canales de comunicación que se extiende a

---

<sup>31</sup> GOLDHABER M. GERALD. Comunicación organizacional. Editorial Logos Consorcio Editorial S.A., México, 1974.

través de toda la estructura y son medulares para el funcionamiento correcto de la organización. “Se trata de las relaciones entre cada persona y su trabajo, y entre cada persona y su jefe. Si se interrumpe la comunicación respecto de la información que el trabajador necesita conocer acerca de sus labores, no obtiene resultados.

Si la comunicación con su superior jerárquico no tiene lugar, o es pobre, se atenta contra la eficiencia, por falta de colaboración. La carencia de comunicación entre los diversos niveles de autoridad, tiene por consecuencia una participación pasiva”.<sup>32</sup> Las tareas que competen a ejecutivos y supervisores, aun cuando sean del más variado aspecto, desembocan en la comunicación. Deben conseguir, esencialmente, que el trabajo se lleve a cabo por medio de otras personas, es decir, hacer a través de otros y constatar que las cosas se realicen conforme a lo planeado y dispuesto. Es imprescindible así, el contacto en forma efectiva entre los sujetos que conjuntan sus esfuerzos para alcanzar metas afines.

Uno de los ingredientes más importantes en la fórmula para conducir a la excelencia a cualquier organización es la comunicación. Las personas que están en una organización, sobre todo aquellas que ocupan puestos gerenciales, ejecutivos y directivos, deben conocer qué es la comunicación y cómo funciona en su institución. “Es un hecho conocido por toda persona que labora en una organización en estos niveles que conforme mayor sea la responsabilidad (gerencial o directiva), más tiempo se dedica a la comunicación y al manejo de información como parte medular del quehacer diario”<sup>33</sup>. Tomar decisiones y solucionar problemas, delegar trabajo y motivar a

---

<sup>32</sup> FLORES DE GORTARI SERGIO, OROZCO GUTIÉRREZ EMILIANO. Hacia una comunicación administrativa integral. Editorial TRILLAS. México, 1973.

<sup>33</sup> MARTÍNEZ DE VELASCO ALBERTO, NONSNIK ABRAHAM. Comunicación organizacional práctica. Editorial TRILLAS. México, 1988.

la gente, planear correctamente, seleccionar, capacitar y evaluar al persona, etc., son actividades que se verán impactadas de manera relevante por el adecuado manejo de la comunicación. En estudios hechos por Gordon y Goldberg en 1977, se ha podido identificar que la comunicación y el clima laboral, configuran en el contexto más adecuado para mejorar la productividad y el desempeño sobre bases más sólidas y permanentes.

Con base a la opinión de un afamado filósofo que conceptúa a la comunicación simplemente como “expresar”, Frank Fisher y Lydia Strong enfatizan, respecto de la comunicación: “Aquí tenemos, pues, el factor X en el trabajo del ejecutivo...”<sup>34</sup> En este aspecto se ha incurrido en frecuentes errores. Desde luego, se confunde la forma de comunicación con su contenido, de tal suerte que nos ocupamos acuciosamente de los recursos para comunicar y damos escasa o nula importancia al objetivo y a su parte medular; también proliferan las comunicaciones que en este caso pueden ser publicaciones para empleados, periódicos murales, boletines y otras especies similares, en perjuicio de la comunicación esencial, que implica una acción recíproca, bastante compleja, activa y dinámica, cuya necesidad surge a cada instante en el curso de desempeño de labores; por último, hay una tendencia generalizada de la administración para comunicar en sentido descendente u horizontal y proporcionar instrucciones e información sobre los temas de más variado peso, al mismo tiempo, apenas escuchar en sentido inverso.

Esta situación, en verdad, puede calificarse de seria porque si el significado es la médula de la comunicación, es menester, para mejorar las técnicas de transmitir y comprender el significado, analizarlo en dos perfiles. Por una parte, en la comunicación misma como un proceso mancomunado de personas (las terminales pueden ser aparatos electrónicos) y, por otra, como

---

<sup>34</sup> F. FISCHER Y L. STRONG. Comunicación: el factor X en el trabajo administrativo. M. J. Doohy y V. Marquis, Comunicación efectiva en el trabajo. Temas recopilados por..., 1960.

compuesto de tres elementos: hechos, objetivos sentimentales y propósitos, de los cuales con frecuencia el primero resulta al menos relevante.

“En 1956, William Whyte nos catalogó a la mayoría de nosotros como *hombres organización* debido al tiempo que pasamos dentro de las distintas organizaciones. En 1973, Harry Levinson sostiene que esta clasificación sigue siendo cierta, ya que “el noventa por ciento de las personas que trabajan lo hacen dentro del marco de una organización. Y si a ello le sumamos el tiempo que pasamos en clubes sociales y cívicos, en instituciones educacionales y religiosas, hospitales, bancos, etc., es fácil concluir diciendo que en la actualidad todos nosotros, hombres y mujeres, somos seres de organizaciones”<sup>35</sup>. Los principales problemas de nuestras ciudades, universidades y negocios son problemas de organizaciones, ésto debido a que la mayor parte del tiempo que estamos despiertos la pasamos dentro una organización, entonces es importante resolver los problemas humanos que diariamente se plantean en nuestras complejas organizaciones.

En 1938, Chester Bernard dijo que la tarea más importante de un ejecutivo era la comunicación, y se ha demostrado continuamente que el hombre y la mujer de una organización es una persona comunicativa. Varios autores nos dan sus diferentes percepciones para marcar los límites sobre la comunicación organizacional. Por ejemplo, Redding y Sanborn (1964) definen a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia - sindicato, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación

---

<sup>35</sup> GOLDHABER M. GERALD. Comunicación organizacional. Editorial Logos Consorcio Editorial S.A. México, 1974.

(hablar, escuchar, escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones.

Katz y Kahn (1966) perciben a la comunicación organizacional como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización. Sirviéndose del modelo general de los sistemas, desarrollado por Von Bertalanffy (1956, 1962), y otros, para las ciencias físicas. Zelko Idanse (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 la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas, publicidad).

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 (1968), define a la comunicación organizacional como "aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización"<sup>36</sup>.

Greenbaum (1971, 1972) percibe el campo de la comunicación organizacional incluyendo el flujo de comunicaciones formales e informales dentro de la organización. Prefiere separar las comunicaciones internas y externas y considera el papel de la comunicación como de coordinación (los objetivos personales y de la organización así como los de las actividades que generan problemas). Witkin y Stephens (1972), definen al sistema de comunicación organizacional como "aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los

---

<sup>36</sup> idem.

propósitos de la organización”<sup>37</sup>. Haney (1973), sirviéndose del método semántico y general de comunicación organizacional como la coordinación (por medio de la comunicación) de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas.

En la mayoría de los casos, las instrucciones, políticas, lineamientos de trabajo, etc., se comunican desde la alta dirección a la gerencia y de ésta al resto de los empleados, siguiendo un flujo de comunicación de arriba hacia abajo (*comunicación descendente*). Asimismo, los empleados por medio de sus resultados de desempeño, conductas u opiniones, pueden llegar hacer su respuesta de comunicación a la inversa (*comunicación ascendente*). Además personas del mismo nivel pueden comunicarse o coordinarse entre sí por medio de la *comunicación horizontal* y por último, en los casos donde no haya comunicación formal u oficial, la *comunicación informal y rumor* se darán para llenar este vacío de comunicación. La comunicación ayuda a la organización a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de metas y objetivos organizacionales.

Con forme a todo lo anterior, ahora si podemos dar un concepto sobre comunicación organizacional: “La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte (Hodgetts y Altman, 1981)”<sup>38</sup>.

Es importante mencionar que la comunicación tiene una intención o propósito. “El propósito de enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al por qué son enviados y a

---

<sup>37</sup> idem.

<sup>38</sup> MARTÍNEZ DE VELASCO ALBERTO, NOSNIK ABRAHAM. Comunicación organizacional práctica. Editorial TRILLAS. México, 1988.

qué funciones específicas sirven”.<sup>39</sup> Estos mensajes generalmente son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización. En lo que se refiere al ámbito en que se desarrollan las comunicaciones dentro de una organización, se distinguen dos grandes áreas a saber: comunicaciones externas y comunicaciones internas.

**Comunicaciones internas.** son todos los mensajes que se cursan dentro de la vasta red de la estructura de la institución:

- “a) Con motivo del ejercicio de los puestos
- b) Para realizar funciones normales del organismo de que se trata, o asumir tareas extraordinarias relacionadas directa o indirectamente con la marcha de las operaciones.
- c) El transmisor y el emisor pertenecen al grupo de trabajo de la propia institución”.<sup>40</sup>

**Comunicaciones externas.** Tienen lugar hacia afuera de la organización, en su doble sentido de salida recepción (es un sistema dentro de otros sistemas). Por una parte, se originan con motivo de las operaciones normales de la misma. Pueden responder también a requerimientos indirectos que favorecen las operaciones ordinarias. En este aspecto, quedarían consideradas en la amplia gama de actividades tales como conocer los gustos y exigencias del público, usuario y consumidor, adelantos técnicos, etc. Los mensajes siguen unos caminos dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación. La mayor parte de estas redes son líneas formales de comunicación, en tanto que otras son líneas informales. A continuación explicaremos cada una de ellas.

---

<sup>39</sup> GOLDHABER M. GERALD. Comunicación organizacional. Editorial Logos Consorcio Editorial S.A. México, 1974.

<sup>40</sup> FLORES DE GORTARI SERGIO, OROZCO GUTIÉRREZ EMILIANO. Hacia una comunicación administrativa integral. Editorial TRILLAS. México, 1973.

**La comunicación formal.** Es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

**La comunicación descendente.** Sirve para enviar mensajes de los superiores a los subordinados. Se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores; sin embargo es importante recordar que existe la comunicación gerencial y es esencial de los directivos hacia los gerentes. Aquí se considera relevante la revisión periódica de planes, Metas y objetivos organizacionales desde los niveles más altos de cualquier institución. Esta revisión debe atender los elementos tanto estratégicos como tácticos y operativos de todos los niveles de la organización. La comunicación hacia el nivel gerencial de metas, planes y objetivos institucionales es imprescindible para que los ejecutivos tomen decisiones correctas en sus áreas específicas. En este tipo de comunicación se sabe que es un elemento esencial para la satisfacción y el clima de trabajo, la motivación y el desempeño del personal. Es así como el ejecutivo de cualquier organización debe considerar lo siguiente:

- La comunicación es un proceso vital e inevitable en la organización; sólo es evitable la comunicación eficaz.
- La calidad de las decisiones gerenciales depende, en gran parte, de la calidad de información disponible.
- Todo lo que hace un gerente, comunica. La única cuestión es ¿con qué efecto?.
- Existen numerosas técnicas que ayudan a mejorar la comunicación y que pueden utilizar los gerentes. Un requisito previo para su uso es la conciencia, por parte del gerente, de que la comunicación incluye entender y ser entendido.

(tomado de Martínez de Velasco, cuadro 2.1 p. 35)

**La comunicación ascendente.** Es la que va del subordinado hacia los superiores, con ésta la alta dirección permite conocer

el clima organizacional; además de que en las organizaciones la comunicación también debe ir hacia arriba, incluso cuando ninguna información vaya en otra dirección. La importancia de ello es que, sin mensajes que provengan de la base, sin conocer lo que opina el personal, la manera de administrarlo y de obtener más resultados de éste será, a lo sumo, parcial y limitada. Así entonces podríamos definirla como: “aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional. A través de canales formales e informales. De la misma manera que una de las características de la comunicación descendente es que debe ser detallada y específica”<sup>41</sup>. La comunicación ascendente puede constituirse en un termómetro de lo que sucede con la gente que está al mando.

Es así entonces, que la comunicación ascendente es una manera de estar en contacto con las necesidades del empleado y una forma eficaz para la toma de decisiones adecuadas. Además de brindar a los altos niveles de la organización la retroalimentación que proviene de los niveles más bajos acerca de las comunicaciones descendentes y, por lo mismo, así pueden conocer que pueden esperar de su personal como respuesta a estos comunicados. Mide el clima organizacional imperante, para así poder enfrentarse a problemas tales como quejas, baja productividad, antes de que se conviertan en conflictos graves. Permite la participación de sus empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de sus ideas, basadas en los conocimientos de sus tareas. Esto, a su vez, impactará positivamente en la motivación del personal la satisfacción con su tarea. Permite el diagnóstico de las malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas cuando se presentan los primeros síntomas de tensión. Mejora el conocimiento de los subordinados. En conclusión podemos

---

<sup>41</sup> MARTÍNEZ DE VELASCO ALBERTO, NOSNIK ABRAHAM. Comunicación organizacional práctica. Editorial TRILLAS. México, 1988.

decir que este tipo de comunicación ayuda a fundamentar la toma de decisiones.

**La comunicación horizontal.** Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización.

La comunicación informal incluye el rumor. La comunicación horizontal se dará a través de redes de información personales y sociales, más que por autoridad oficial o formal, y su mayor importancia estriba en el impacto que esta información tiene en las personas como tales, más que por su posición formal o nivel jerárquico en la organización. Por lo mismo, la comunicación horizontal será más flexible e inestable. Entonces podemos definirla como: "El tipo de comunicación que se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre sí"<sup>42</sup>. Este tipo de comunicación se da entonces:

- a) Entre miembros del mismo grupo.
- b) Entre miembros de distintos grupos.
- c) Entre miembros de distintos departamentos.
- d) Entre la línea y el *staff*.

Su propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas, además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que se hace muy importante para la satisfacción en el trabajo. La comunicación horizontal surge por diversas razones, una de

---

<sup>42</sup> idem.

estás está en el hecho de que distintos departamentos en las organizaciones tiene muchas veces que relacionarse mutuamente para sacar un trabajo en común. La comunicación entre iguales (horizontal) está menos sujeta a distinción de estatus porque en ella las personas comparten un marco de referencia.

### COMUNICACIÓN HORIZONTAL.

FUNCIONES	RAZONES	BARRERAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación y solución de problemas</li> <li>• Apoyo social y emocional.</li> <li>• Control del poder autoritario.</li> <li>• Ocupación de vacíos de comunicación formal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdependencia funcional</li> <li>• Comunicación más abierta entre iguales.</li> <li>• Flujo más rápido y fácil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal.</li> <li>• Ocultamiento y/o control excesivo de información.</li> <li>• Especialización de las personas.</li> </ul>

(tomado de Alberto de Martínez de Velasco p.58 cuadro 4.1)

**Comunicación informal.** Es el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella, sin seguir canales ni procedimientos establecidos formalmente; y se toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área. Mientras que las comunicaciones formales están previstas y reguladas en cartas y manuales de organización, las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas basadas en preferencias, simpatías y rechazos de los empleados. La comunicación informal también puede transmitir noticias y/o comentarios. Las noticias transmiten anuncios de un suceso reciente que contiene fundamento, pero que no se ha confirmado por una fuente digna de crédito.

Los comentarios se dan de una manera verbal. Estos comentarios los podríamos catalogar como interpretaciones de

noticias, de informaciones o de textos. En ocasiones los comentarios sirven de preámbulo a la comunicación formal para establecer buenas bases. La comunicación informal surge del nerviosismo e inseguridad en alguna situación prevaleciente, por falta de información, por el interés personal o emocional en una situación, por informaciones recientes, por necesidad de entrar en contacto, etc.

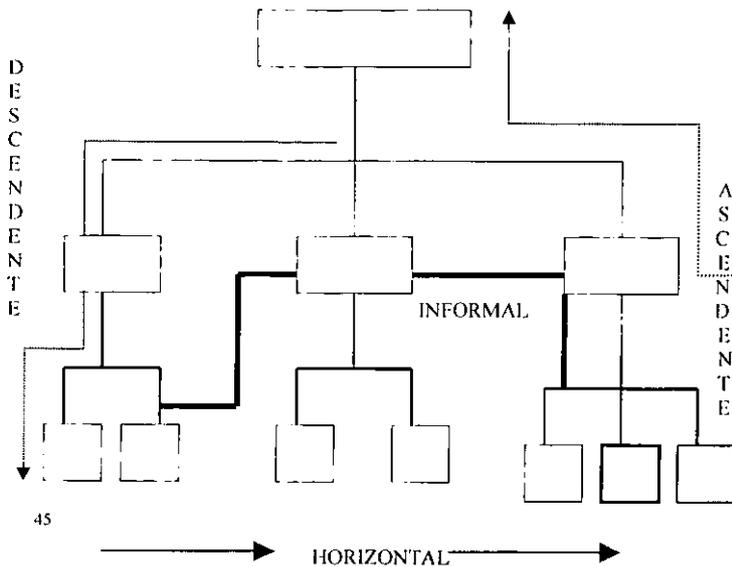
“El rumor es la parte de la comunicación informal que se da sólo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal y que se transmite impersonalmente a través de los canales informales, es decir, sin ir dirigida a personas específicas ni siguiendo canales específicos”<sup>43</sup>. Una de las condiciones que originan y divulgan el rumor es conocer un acontecimiento de importancia general o sospechar su existencia, pero que oficialmente se quiere manejar como si no existiera, o bien, no se da todavía información oficial. En conclusión es el resultado del manejo que le dan diferentes personas y del efecto que causa en ellas.

TIPOS	
COMUNICACIÓN FORMAL	COMUNICACIÓN INFORMAL
AMBITOS	
ascendente descendente horizontal.	Toda la organización
FORMATO DE LOS MENSAJES	
memorandos cartas reportes circulares juntas etc.	charlas pláticas reuniones etc.

<sup>43</sup> MARTÍNEZ DE VELASCO ALBERTO, NOSNIK ABRAHAM. Comunicación organizacional práctica. Editorial TRILLAS, 1988.

<sup>44</sup> idem.

## FLUJOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.



Las formas para de obtener una óptima comunicación en las organizaciones son:

- Retroalimentar: Mientras más compleja sea la información que se pueda evitar, más necesario se hace motivar a los receptores a aclarar dudas y señalar áreas ambiguas. Como receptores se puede mejorar la comunicación retroalimentando a la fuente al preguntar, reafirmar o repetir la información.
- Comunicación cara a cara: La retroalimentación más acertada y eficiente se da cara a cara en lugar de usar memorandos o cartas.
- Ser sensible al mundo del receptor: Los individuos diferimos en actitudes, valores, necesidades y expectativas. Si nosotros desarrollamos empatía (nos ponemos en la posición del

<sup>45</sup> idem.

receptor) esto hará que entendamos mejor a los demás, y nos podamos comunicar más fácilmente.

- Uso de un lenguaje sencillo y directo: Se ha de hablar en la manera que el receptor entienda lo que se dice. Por ello la comunicación se debe dar al nivel del receptor.
- Ser redundante: Si la información es complicada o difícil de entender, es necesario repetirla de distintas maneras para asegurar un correcto entendimiento del receptor.
- Escuchar: Es necesario el analizar lo que se está dando, para así lograr objetivos comunes.

No olvidemos que una de las causas más comunes por la que se fracasa son las malas comunicaciones esto es entendible si desde el otro extremo consideramos que las buenas comunicaciones permiten obtener (entre otros beneficios organizacionales) el:

- integrar a la gente,
- estimular la respuesta de sus receptores,
- desarrollar conocimientos,
- dirigir la información hacia objetivos específicos,
- contribuir a la motivación humana,
- conciliar intereses,
- extender el pensamiento en tiempo y espacio.

Estos beneficios - fundamentalmente con relación al desempeño de la gente - son claramente la antítesis de los efectos negativos de las malas comunicaciones en la cultura organizacional. También marcan pautas en el comportamiento humano, que en una organización puede y debe alcanzarse, para hacer de cada individuo un efectivo emisor de mensajes, que por efecto final, llegue a crear una imagen corporativa favorable y una buena reputación.

Existen varios tipos de Programas de Comunicación que son muy utilizables en varias organizaciones, por ser medios efectivos para el desarrollo de una mejor comunicación

organizacional ,aquí nos basaremos en los que menciona Ricardo Homs.

- La Publicidad Interna (revista, periódico, boletín).
- El Boletín Ejecutivo.
- Los Periódicos murales.
- Síntesis Informativa.
- El Programa de Sugerencias.
- Programa "Yo Opino" o "Cartas al Director"
- Programa de Reconocimientos a los Méritos.
- Convivencia Familiar (Open House).
- Realización de Programas Audiovisuales Motivacionales.

Todo "Programa de Comunicación" debe iniciarse con la detección de necesidades de la empresa a través de una encuesta donde se debe detallar los siguientes puntos:

- a) ¿Cuál es la imagen de la empresa ante el personal?
- b) ¿Si existen problemas de Comunicación y de qué tipo?
- c) ¿Cuál es el ambiente o clima de opinión prevaleciente en la empresa?

Los pasos a seguir para iniciar cualquier "Programa de Comunicación" son los siguientes:

- a) Realizar la encuesta, la cual nos guiará en la determinación del objetivo.
- b) Sensibilizar a los niveles directivos sobre los puntos conflictivos por solucionar.
- c) Solucionar en la practica los conflictos.
- d) Determinar las estrategias por seguir.
- e) Determinar los objetivos de campaña en lo específico.
- f) Determinar y seleccionar los medios a utilizar.
- g) Calcular el presupuesto para instrumentación.
- h) Iniciar el programa.
- i) Supervisar el desarrollo.
- j) Realizar evaluaciones parciales de resultados.

Estos programas utilizados en las empresas logran la integración del personal, dan soluciones a algunos problemas, tienen trato directo con el personal, se transmiten ideas y experiencias.

También existen algunas mecánicas de grupo sencillas y rápidas como:

- ◆ Concursos de Fotografía.
- ◆ Concursos de Pintura.
- ◆ Grupos de Teatro.
- ◆ Reuniones.
- ◆ Conferencias.
- ◆ Días de Campo.
- ◆ Campeonatos Deportivos.
- ◆ Festivales infantiles.

Así como Eventos Deportivos para los Hijos de los Trabajadores, etc.

Los Programas de Comunicación son básicos en cualquier empresa, ya que logran fomentar la comunicación entre todos los trabajadores. Es por eso que desde la integración a la empresa de un nuevo trabajador se le debe hacer sentir como en "familia". Así desde el principio se va integrando a los objetivos y metas de la empresa.

De la buena aplicación de un programa de comunicación interna se obtendrán resultados positivos que se reflejarán en la empresa, su constante ascenso y solidificación de su estructura organizacional, el entendimiento Obrero - Patrón, el mejoramiento del ambiente de trabajo y la captación de un mayor número de clientes, dependiendo del sector en el que se desenvuelva la compañía, serán algunos de los beneficios que obtendrá la institución.

## 1.2.2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El desarrollo de las organizaciones ha sido recientemente objeto de consideraciones teóricas y tratamiento práctico bajo la denominación de desarrollo organizacional o desarrollo de la organización - *organization development* -. Al hablar de una organización, no podemos dejar a un lado el concepto de desarrollo organizacional (D.O)♦ que desde finales de los sesenta y principios de los setenta se ha venido instituyendo en algunas organizaciones para tener una administración más sana, todo esto relacionado, por supuesto, con la comunicación.

“El desarrollo organizacional (OD) es un método para cambiar las creencias, valores, actitudes y estructuras de una organización, para que así pueda adaptarse mejor al turbulento y cambiante medio ambiente”<sup>46</sup>. La interpretación literal de las palabras desarrollo organizacional es aplicable a una amplia gama de estrategias para mejorar las organizaciones

Los orígenes del desarrollo organizacional se sitúan en el año de 1924, según Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971), partiendo del estudio de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la *Western Electric Company*, EUA.

En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento (sociales, grupales e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado. Otro investigador Warren Benis (1966) considera que el desarrollo organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la *Standar Oil Company (ESSO)*, EUA.

---

\* Para la presente investigación se utilizarán las sigla D.O. como abreviatura de la palabra desarrollo organizacional.

<sup>46</sup> GOLDHABER M. GERALD. Comunicación organizacional. Editorial Logos Consorcio Editorial S.A. México. 1974.

Allí surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad, dinámica de grupo o *T-groups (training groups)* para desarrollar a la organización, con forme al trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa. French y Bell (1973) visualizan el origen del desarrollo organizacional, como un aprendizaje embrionario o de gestación:

- I. - Con el entrenamiento de equipos de una misma organización en los laboratorios con *T-Groups* del NTL, en Bethel, EUA, a partir de 1947 y de ahí hasta finales de esa década y continuando en los años a partir de 1950, considerando cada vez más la organización como objetivo o cliente.
- II. - Con los trabajos de investigación de acción y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el *Research Center of Group Dynamics* fundado por Kurt Levin en 1945 en el M. I. T. EUA. Y en el que colaboraron inicialmente Douglas McGregor, Rohald Lippitt, John French, Dorwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Radke, Floyd Mann y Renis Likert.

En cuanto a la expresión original Organization Development (O.D.) y su equivalente Organizational Development, ambas traducidas en Brasil como Desarrollo Organizacional (D.O.), no se sabe en realidad quien la acuñó, sin embargo se le atribuye la paternidad termológica a Blake, Shepard y Mouton y que la expresión debe haber nacido entre 1956 y 1959.

El desarrollo organizacional no es una ciencia nueva, pues no se apoya predominantemente en descubrimientos o invenciones recientes. Aunque se basa en muchas cosas que ya se encontraban en el caudal de las ciencias humanas, sociales y administrativas.

“La novedad traída por la nueva “praxis” del D.O. consiste en ir más allá de los habituales objetivos de mayor eficiencia y productividad. Ir más allá de la maximización de las ganancias u optimización de servicios. Ir más allá de la búsqueda de eficacia: asegurar también la salud organizacional. Resumiendo, compatibilizar eficacia y salud, maximizándolas e integrándolas. El D.O. es al mismo tiempo:

- I.- Un nuevo arte de perfeccionar la organización, integrando necesidades de la empresa y necesidades de las personas.
- II.- Una nueva filosofía de la administración:
- III.- Una nueva manera de administrar, día a día, un estilo administrativo renovador y revitalizador:
- IV.- Una nueva tecnología, un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados, en que los aspectos psicológicos y de comportamiento deben recibir la debida atención”.<sup>47</sup>

La organización es una red de relaciones entre personas. La empresa vista o concebida como un conjunto de instalaciones, máquinas, equipos y procedimientos es nada más que una maqueta; sólo las personas pueden infundirle vida.

Como casi todos los conceptos, no existe una definición única para ello, y también es el caso del Desarrollo Organizacional. El D.O. tiene diferentes significados para diferentes personas. Tenemos que Beckhard (1969) define el D.O. como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, por medio de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".

Para Bennis (1969), el D.O. es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las

---

<sup>47</sup> ACHILLES DE FARIA MELLO FERNANDO. Desarrollo organizacional. Enfoque integral. Editorial LIMUSA. México, 1994.

creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos desafíos, y al aturdimiento de los propios cambios".

Ya Blake y Mouton (1969) visualizaron al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su D.O.-Grid (1968) es "un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa".

A su vez, Gordon Lippitt (1969) caracteriza el D.O. como "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos".

Según Hornstein, Burke y sus coeditores (1971), el D.O. "es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización. En otro texto, Burke y Hornstein (1972) conceptúan el D.O. como "un proceso de cambio planeado, cambio de cultura de una organización" que pasa:

- a) De un estado que evita examinar los procesos sociales (especialmente toma de decisiones, planeación y comunicación), a un estado que institucionaliza y legitima este examen; y
- b) de un estado que se resiste a la innovación, a un estado que planea y utiliza procedimientos para promover la adaptación a los cambios necesarios día a día.

Friedlander y Brown (1974) presentan al D.O. como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo: en las personas (por ejemplo estilos, valores, capacidades) en

tecnologías (por ejemplo mayor simplicidad o complejidad) y en procesos y estructuras organizacionales (por ejemplo relaciones, papeles)”.

De acuerdo con Schmuck y Miles (1971) el D.O. “se puede definir como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión”.

Para Faria Mello su concepto del D.O. es el siguiente: “El D.O. es un proceso de cambios planeados en sistemas socio - técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados”<sup>48</sup>.

“En la ciencia de la conducta, y quizá en el sentido del término el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo tendiente a perfeccionar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una empresa, aplicando una administración más eficiente y de mayor colaboración, basada en la forma de pensar del organismo (haciéndose especial hincapié en la cultura de grupos específicos de trabajo, contando con la ayuda de un agente del cambio o “catalizador”) y mediante el empleo de la teoría y la tecnología de las ciencias aplicadas de la conducta, incluso la investigación de las actuaciones”<sup>49</sup> La siguiente definición a mi consideración es la más completa y específica, por lo que la tomaremos para el presente trabajo.

Burke y Schmidt (1970) definen al D.O. como: “un proceso que intenta incrementar la eficacia de la organización por medio de la integración de los deseos individuales de desarrollo y crecimiento con los objetivos de la organización.

---

<sup>48</sup> idem.

<sup>49</sup> WENDELL I. FRENCH. CECIL H. BELL JR. Ciencia de la conducta para el desarrollo organizacional. Editorial DIANA. México, 1979.

Típicamente, este proceso es un cambio planificado que implica a todo el sistema durante un cierto periodo de tiempo, y dicho cambio planificado está relacionado con la misión de la organización. Los términos claves de esta amplia definición son: *proceso, cambio planificado, sistema total y misión de la organización*".

"El proceso hace referencia a la naturaleza dinámica de cualquier cambio organizacional; el cambio planificado implica la planificación, ejecución y evaluación del cambio de manera similar a la planificación, ejecución y evaluación del cambio de manera similar a la planificación que debe hacerse cuando se produce cualquier cambio tecnológico en un sistema; el sistema total hace referencia a toda la organización y a todas sus partes interdependientes, ya que cualquier cambio en una subparte de un sistema debe afectar a todas las otras partes del sistema; la misión de la organización denota los objetivos más importantes de la organización que, siguiendo el método O.D. se integra con los objetivos individuales, utilizando al máximo los recursos humanos."<sup>50</sup>

¿Por qué surgieron el movimiento, el concepto, la metodología y la tecnología del Desarrollo Organizacional? Las razones que llevaron a darle cuerpo a este nuevo arte son principalmente:

- "a) La perplejidad y la frustración de imaginar, diseñar, y planear una organización en el papel, y no conseguir realizarla en la práctica de su funcionamiento día con día.
- b) Fracaso o insuficiencia, cuando se utilizan aisladamente, de las medidas de perfeccionamiento tecnológico, perfeccionamiento administrativo y entrenamiento tradicional (inclusive el de comportamiento) - en el intento para aumentar no sólo la eficiencia o la producción sino principalmente con la intención de elevar el nivel de eficacia y salud de la organización.

---

<sup>50</sup> GOLHABER M. GERALD. Comunicación organizacional. Editorial Logos Consorcio Editorial. S.A. México, 1974.

c) Dificultad en obtener efectos globales o sistémicos, a la separación de efectos indeseables en otros subsistemas de la empresa, cuando se realizan esfuerzos de perfeccionamiento, adaptación o renovación en sectores aparentemente aislados, o aparentemente independientes del sistema - empresa.

d) Conciencia creciente, por parte de los ejecutivos, de la influencia de los problemas y factores psicológicos y sociales del comportamiento individual y grupal, sobre el rendimiento de los programas de trabajo y sobre los resultados reales alcanzados en el funcionamiento de los diversos subsistemas y órganos sobre los que está estructurada la empresa.

e) Fenómeno de inercia o de resistencia a los cambios planeados lógicamente y tecnocráticamente (pero no planeados psicológicamente).

f) Aceleración del proceso, de cambios internos y externos a la organización, con impactos, de tal forma intensificados y dinamizados, que amenazan, a veces, hasta la supervivencia de la organización - sin que los modelos y prácticas de las consultorías técnicas tradicionales consigan generar respuestas al nivel de rapidez e integración que serían imprescindibles.

g) Conciencia creciente, de parte de los ejecutivos y de los demás participantes de la organización - empresa, de que el potencial de contribución y desarrollo de las personas y de los equipos, de los recursos humanos en fin, se sitúa en general visiblemente por debajo del nivel de realización práctica.

h) Creciente uso del entrenamiento en grupos (*T-groups*) y de la metodología de laboratorio para desarrollar grupos o equipos y de individuos. Y el consiguiente descubrimiento de la potencialidad de esas prácticas para el desarrollo directo de las organizaciones, si se adaptan debidamente, acoplados a otros métodos y procesos, y si son adecuados por su situación, mediante diagnóstico y pronóstico socio - técnico.

El arte de D.O. surgió y crece eclécticamente, sumando, integrando, fundiendo, multiplicando el valor o sus efectos, de los conocimientos y prácticas oriundas de las ciencias y técnicas que pueden contribuir al perfeccionamiento de cualquier organización. El arte del D.O. surgió y crece teniendo

no sólo como soporte, sino también como medio esencial, la ciencia del comportamiento del hombre en las organizaciones"<sup>51</sup>.

Las aplicaciones de los trabajos de desarrollo organizacional se empezaron a observar en muchos países desde su instrumentación, entre los cuales se cuentan Inglaterra, Japón, Noruega, Canadá, Suecia, Australia y Holanda, así como en Estados Unidos. Para mencionar solamente unos cuantos de los organismos, citemos a la Unión Carbide, ESSO, a la I. B. M., Hotel Corporation, National Aeronautics and Space Administration (N. A. S. A.), Boise Cascade, Polaroid, Armour and Company, Texas Instruments, American Airlines y el grupo de empresas de T. R. W.

Entre los trabajos realizados se cuentan adiestramientos de laboratorios, formación de equipos, laboratorios de funciones conexas (límitrofes) entre departamentos y entre las compañías y los clientes, así como planes para carreras profesionales.

Sin embargo, las empresas industriales no son, ni mucho menos, los únicos tipos de instituciones que realizan estos trabajos. Se tiene noticias de que se han hecho aplicaciones del D.O., entre otras, en las organizaciones de escuelas públicas, escuelas universitarias, dependencias de bienestar social, departamentos de policía, oficinas de gobierno e iglesias.

“Algunas de las medidas estratégicas para el “desarrollo de colectividades” han contenido cierto número de elementos en común con el desarrollo organizacional; por ejemplo, el uso de la investigación de actuaciones, el uso de agentes del cambio y el hincapié en facilitar los procesamientos para tomar decisiones y resolver problemas. Es indudable que algunos de estos elementos comunes son obra de profesionales del D.O.

---

<sup>51</sup> ACHILLES DE FARIA MELLO FERNANDO. Desarrollo organizacional. Enfoque integral. Editorial LIMUSA. México, 1994.

que trabajan en el campo del desarrollo de las colectividades”<sup>52</sup>.

El D.O. se estructura a partir de algunas premisas y presupuestos, en parte resultante de búsquedas y estudios empíricos, en parte de valores apriorísticos que forma un substrato ideológico. Estas premisas son, esencialmente:

- El trabajo que se organiza de tal modo que sean atendidas tanto las necesidades de las personas, como las necesidades de la empresa, es lo que tiende a asegurar la mayor productividad y la mejor calidad de lo que se produce.
- Las personas tienen un impulso de crecimiento, desarrollo y auto - realización que, para concretizarse en comportamientos útiles, requieren condiciones ambientales de adecuado desafío y suficiente apoyo.
- Individuos que tienden a hacer más profundo su interés por un trabajo que les presenta desafío, responsabilidad y continuo progreso, en consonancia con la concretización del desarrollo de sus potenciales.
- Individuos funcionando en grupos que pasan por un proceso intencional y bien administrado de toma de conciencia sobre sus realidades, desarrollan una fuerte identificación con las metas de este equipo y una fuerte identificación interpersonal con los componentes de este grupo.
- El desarrollo y crecimiento personal está facilitado por una relación que sea honrada, humana y no manipulativa.
- Retroalimentación verdadera sobre hechos y actos aseguran la objetividad esencial para la eficacia de las actividades dentro de la empresa. y el realismo necesario de comportamiento para la salud organizacional.
- El conflicto de ideas, en un clima de respeto a las diferencias individuales es básicamente saludable.

---

<sup>52</sup> WENDELL I. FRENCH. CECIL H. BELL JR. Ciencia de la conducta para el desarrollo organizacional. Editorial DIANA. México, 1979.

- Un clima colaborativo conduce a mejores resultados.
- Los recursos humanos son tan importantes como los recursos económicos.
- La organización debe ser un medio para la realización personal y humana. Y esta realización debe ser medio par la supervivencia y desarrollo de la organización.

Aunque cualquier esfuerzo del D.O. deba surgir de objetivos específicos procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos básicos más generales. Tales objetivos básicos, que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objeto de esfuerzos del D.O. son principalmente los siguientes:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación a los participantes del sistema - cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa y personal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional), liberar la energía bloqueada en individuos o grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes la forman.

- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Siempre que el riesgo calculado lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones “sobre la mesa” y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde, y cuánto, tales valores, concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización, en relación con las características del medio externo.
- Procurar asociar la autoridad legal y el status funcional, a las tres competencias (técnica administrativa e interpersonal).
- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones.
- Desarrollar la organización por medio del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y de comunicación (ascendentes, descendentes, etc.)<sup>\*</sup>.

El D.O. trata de la adaptabilidad, de la flexibilidad para cambiar y para anticiparse al cambio de modo lúcido, proactivo, eficaz y saludable. Cómo identificar, controlar y

---

<sup>\*</sup> Adaptado de ACHILLES DE FARIA MELLO. Desarrollo organizacional

dirigir favorablemente las fuerzas y factores implícitos en el proceso de cambio, es uno de los grandes desafíos del arte de desarrollar la organización.

El D.O. nació exactamente por el énfasis en el organismo y globalismo de los sistemas organizacionales. Trascendió el nivel de los cambios individuales objeto del grupo T, del laboratorio de sensibilidad, de las prácticas de educación y entrenamientos; y de las diversas psicoterapias. Se vuelve directamente para el nivel gestáltico e integrado de los cambios sistémicos.

Las modificaciones individuales son importantes. Pero el cambio individual, sin la contrapartida de los cambios en las relaciones e interfaces del individuo con el grupo de éste con el contexto más amplio del sistema, tiende a no generar efecto duradero.

El desarrollo organizacional logra sus objetivos por medio de intervenciones planificadas. Las actividades del D.O. son orientadas hacia la acción. Las actividades de este arte son diferentes de muchos esfuerzos de entrenamiento donde la actividad en si, ha sido ideado para aumentar conocimientos, habilidades o comprensión, que el individuo transferirá luego a la situación operativa. En los esfuerzos del D.O. el grupo establece conexiones e inicia actividades de seguimiento que se orientan hacia programas de acción.

El D.O. se enfoca hacia actitudes o comportamiento cambiantes o hacia los dos. Aunque los procesos, procedimientos, formas de trabajo, etc., se someten al cambio dentro de los programas de desarrollo organizacional, el principal objetivo del cambio es la actitud, comportamiento y funciones de la gente en la organización.

Generalmente el D.O. se fundamenta en alguna forma de actividades de aprendizaje basadas en la experiencia. La razón de esto es que si uno de los objetivos es cambiar las actividades

o comportamiento o los dos, se necesita un tipo particular de aprendizaje para que tal cambio ocurra. Si el cambio ha de ocurrir, es necesario examinar el comportamiento actual, experimentar con alternativas y comenzar a practicar formas modificadas. Los esfuerzos del D.O. trabajan principalmente con grupos. Un supuesto fundamental es que los grupos y equipos son las unidades básicas de la organización que se han de cambiar o modificar a medida que se avanza hacia el bienestar y efectividad organizacionales.

Medularmente, el D.O. es un programa de actuaciones, basado en información fidedigna acerca del status quo de los problemas y de las oportunidades actuales y de los efectos de actuación en su relación en su conquista de metas. Por tanto, todo programa de D.O. se inicia con un diagnóstico e incesantemente se emplea en él la recopilación de datos y el cuidadosos análisis de estos. Los trabajos de diagnóstico son consecuencia de dos requerimientos: el primero es conocer el estado en que se hallan las cosas y el segundo, es conocer los efectos o consecuencias de las actuaciones. Las etapas para implantar en una organización un programa de D.O. son seis a saber:

1. Autodiagnóstico, es decir, aquella etapa en la cual se detecta el estado de salud por el que pasa su organización.
2. Recopilación y diagnóstico de datos: los instrumentos para hacer la recopilación de datos son, básicamente, encuestas, entrevistas y reuniones de confrontación. En cuanto a los datos sobre los cuales se investiga, generalmente son: la estructura organizacional, el clima organizacional, el poder, el ejercicio de la autoridad, los estilos gerenciales y de liderazgo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y los conflictos intergrupales e intragrupal.
3. Planeación de la aplicación del D.O. en la organización respectiva.

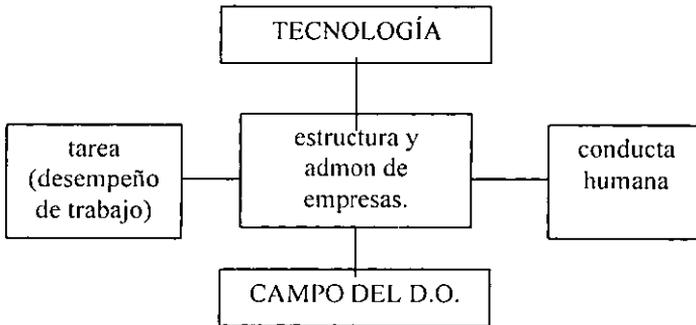
4. Capacitación del personal indicado para que la ejecución del D.O. sea efectiva.
5. Ejecución, es decir, la aplicación de la planeación, teniendo en cuenta la relación existente entre liderazgo y administración, y el cambio de conducta.
6. Seguimiento y reciclaje

Se deben considerar algunos requisitos para que exista un auténtico programa del D.O. como los son los siguientes:

- Debe ser orientado al problema, en el sentido de que el aprendizaje de los individuos y del grupo está construido esencialmente sobre la experiencia en solucionar sus propios problemas orientados a la tarea.
- El programa o esfuerzo de cambio debe ser orientado al cliente.
- La intervención debe estar basada en la experiencia, en cuanto que el aprendizaje y el crecimiento producidos entre los miembros de la organización debe construirse sobre su propia experiencia.
- El esfuerzo del cambio debe ser determinado por el sistema, en cuanto que debe ser planeado y llevado a cabo teniendo en cuenta que un cambio en un sistema de la organización impactará a los otros sistemas.
- El cambio debe estar relacionado con la cultura, en el sentido de que, aunque aquél no afecta directamente a la cultura (es decir, al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por una organización) de la organización, a sus actividades y normas de trabajo en grupo, al menos es emprendido en términos de su impacto en dicha cultura. Esto se debe a que la cultura de cualquier organización que contiene reglas de conducta no escritas o normas de grupos es generalmente considerada como la clave de cualquier duradero esfuerzo de desarrollo.
- El cambio de la organización debe basarse en valores orgánicos, es decir, la energía la planeación y el llevar a

cabo cualquier programa de cambio deben provenir de aquella gente que está más afectada por el medio.

- Los estilos gerenciales deben estar adecuados a las exigencias del cambio.
- El trabajo en equipo debe fomentarse tan pronto como sea oportuno.
- Finalmente, el D.O. se debe tomar fundamentalmente como un proceso, o sea, como un continuo desarrollo que implica muchos cambios; en otras palabras, el D.O. es un continuo llegar a ser algo adaptándose al cambio, del cual se infiere que el D.O. está llamado a ser implantado y a seguir operando durante la existencia de las organizaciones, afectándolas beneficiosamente en los campos de sus estructuras y administración, técnicas, tareas y conducta de su personal, por medio de un apropiado diseño industrial, en consonancia con un propicio clima organizacional, es decir, con la adecuada percepción existente en el personal de la sana cultura de su organización.



CAMPOS AFECTADOS POR EL D.O.<sup>53</sup>

Para constituirse en esfuerzo de cambio planeado, con mayor probabilidad y posibilidad de autosustentación e institucionalización, el D.O. debe orientarse por una estrategia. Diferentes maneras de concebir la permanencia de ese esfuerzo

<sup>53</sup> FERRER PÉREZ LUIS. Guía práctica de desarrollo organizacional. Editorial TRILLAS. México, 1976.

en una instrumentación continuada y coherente, conducen a diferentes modelos estratégicos. A continuación sólo daremos cuatros de éstos, que se consideran los más generales.

1. **Modelo situacional - contingencial.** Estrategia de D.O. que se apoya en diagnósticos de situaciones concretas y problemas específicos. La acción del D.O. se hace por intervenciones sucesivas pero eclécticas, en que cada diagnóstico suministra la base para un pronóstico y consecuente planeación de intervenciones de D.O. Es el modelo de una red de programación que se teje paso a paso, sin la preocupación obligatoria de concepciones idealistas ni con visiones de un futuro a largo plazo. Es una estrategia realista, de control constante, frecuente retroinformación, con acciones pragmáticas de corto o medio plazo.
2. **Modelo idealístico - educacional.** Se parte de la premisa de que un esfuerzo sistemático de D.O. necesita basarse en cambios personales y grupales, apoyado en un aprendizaje cognoscitivo y vivencial. En esta estrategia de D.O. se busca un cambio en la cultura de la organización en sus componentes esenciales, ya sea por el lado del comportamiento, ya sea por el lado tecnológico.
3. **Modelo dialéctica - síntesis.** Estrategia en que se contrapone una visión idealística de nuevas posibilidades a la visión realista de percepción y comprensión de las condiciones y limitaciones actuales, aclaradas por una visión del futuro. Con este modelo se procura crear una tensión dialéctica entre dos polos (actual x deseable) que resulte una síntesis de lo que es posible en el momento, y en el ecuacionamiento de etapas de posibilidades en el futuro.
4. **Modelo técnico - estructural.** Estrategia que tiene por fin obtener cambios de efecto sistémico a partir de modificaciones sistemáticas de:

- estructura de organización,
- diseño de cargos y tareas,
- procedimientos administrativos y
- reformulación ambiental.

Según Ferrer Pérez Luis existen algunas condiciones básicas para el éxito o fracaso en la implantación de un programa de D.O.:

Para el éxito:

- La organización se encuentra generalmente bajo una considerable presión externa o interna para mejorar. La alta gerencia está inquieta por actuar y buscar soluciones.
- En la alta gerencia tiene lugar una intervención a modo de catálisis por medio de un nuevo miembro o un consultor.
- La alta gerencia asume un papel directo y responsable en el proceso.
- Surgen nuevas ideas y métodos en un gran número de niveles de la organización, con el fin de elaborar soluciones.
- Tienen lugar, en cierto grado, la experimentación y la innovación.
- El programa de D.O. es generalmente reforzado por resultados positivos en la eficacia y buen funcionamiento de la organización.

Para el fracaso:

- La existencia de una brecha entre los valores de la alta gerencia y su actual comportamiento.
- La instrumentación parcial del D.O. o de actividades que no estén basadas en un sistema de metas para efectuar el cambio.
- Una expectación irrealista del tiempo que tomará la instrumentación del D.O.
- Exagerada dependencia o un uso inapropiado de consultores externos e internos.

- Falta de comunicación e integración de los esfuerzos en el D.O. entre los variados niveles de la organización.
- Buscar buenas relaciones humanas como objetivo principal del D.O., en lugar de la eficacia y buen funcionamiento de la organización.
- Buscar soluciones rápidas o prescripciones adecuadas para el mejor funcionamiento de la organización.
- Aplicar inapropiadamente las intervenciones o sin una adecuada y objetiva recopilación de datos y diagnóstico de problemas.

El desarrollo organizacional ha surgido como un fruto de la ciencia aplicada de la conducta y de la psicología social, así como de trabajos posteriores para aplicar el adiestramiento de laboratorio y perspectivas internas por medio de retroinformaciones de encuestas relativas a sistemas totales. Sus antecedentes están aflorando, en virtud de que un número creciente de científicos y profesionales de la conducta en los organismos, están sentando sus bases en las investigaciones y en las percepciones internas del pasado, y están también descubriendo la utilidad que tienen algunos de los puntos de vista de épocas anteriores. Estos trabajos ya se llevan a cabo en una amplia variedad de empresas, instituciones de varios tipos, etc.

Es así como podemos observar que desarrollo y organizacional y comunicación organizacional van tomadas de la mano para mejorar y trabajar conjuntamente en un bien común que viene siendo la mejoría y desarrollo constante de la empresa o institución. Ya que estas dos áreas tienen elementos que coadyuvan en el desempeño de dichas aplicaciones. Y en un mundo económicamente globalizado como el que se está viviendo en la actualidad no se puede descartar que las empresas que hoy compiten día a día para mantenerse en la cima del éxito olviden que una comunicación eficaz es la base para el desarrollo de la organización y además ayudará a entender y aceptar mejor los cambios, tanto tecnológicos, económicos, sociales y políticos que se vienen dando

### 1.2.3. PAPEL DEL COMUNICADOR.

El comunicador es aquel profesional capacitado que cuenta con una serie de conocimientos y habilidades para poner en práctica el proceso de comunicación (básico en muchas de las actividades que el hombre desempeña).”El comunicador produce y analiza mensajes mediante la aplicación de conocimientos, destrezas y habilidades adquiridas durante la formación profesional, en forma creativa, crítica y responsable”<sup>54</sup>. Así mismo, desarrolla y aplica técnicas, métodos, metodologías y teorías sobre su especialidad como entrevista, redacción, guionismo, reportaje, técnicas audiovisuales de televisión y radio, fotografía, grabación y edición, proyección, investigación documental, etcétera. Esta profesión implica el establecimiento de relaciones multidisciplinarias que permitan al comunicador estar en contacto con diversos profesionales.

Por ser la comunicación un fenómeno complejo que se vincula con numerosas actividades de la sociedad moderna, el ejercicio profesional del comunicólogo se divide en tres áreas:

- La que tiene que ver con el lenguaje y características de los medios (periodismo escrito, radio, televisión, audiovisuales, comunicación persuasiva).
- La relacionada con la atención de la comunicación en sectores específicos del país, así como la comunicación educativa, rural, popular, de salud, en empresas privadas, entre otras.
- La que comprende la docencia y la investigación.

“En general, el comunicador enfrenta el reto de contribuir a la adecuada difusión de mensajes en la sociedad, de forma tal que

---

<sup>54</sup> GUÍA DE CARRERAS. Editorial UNAM. México, 1994.

ésta disponga de los elementos necesarios para el desarrollo de al opinión pública”<sup>55</sup>.

El lugar que ocupa en una empresa es importante para que maneje de manera eficiente las acciones comunicativas. Prepara la creación y apertura de más y nuevos sistemas de comunicación viables, siendo él quien puede aclarar aún más los procedimientos organizacionales e influir positiva y psicológicamente en la motivación ya que por los canales adecuados la compañía puede pronosticar actitudes, inquietudes y necesidades de los empleados, así como lograr que el personal que integra el equipo productivo se identifique plenamente con la empresa, reforzando de este modo la imagen corporativa. Ya que finalmente cualquier hombre requiere comunicarse y ser comunicado, informar y ser informado, expresar y ser receptor de mensajes.

Las principales actividades que debe desarrollar el comunicador son: “Evaluar los fenómenos de la comunicación social, asumiendo una actitud crítica, de responsabilidad social, así como el contenido de los mensajes, los avances técnicos y metodológicos de los medios, sus posibilidades, el control de los medios, la publicidad, el fenómeno de la retroalimentación de la comunicación, la opinión pública y el papel que desempeña la comunicación en el proceso de desarrollo cultural de la sociedad. Generar conocimientos y mensajes con el rigor metodológico de la investigación científica y transmitirlos oralmente o por escrito con los fundamentos gramaticales, lingüísticos y técnicos que el medio exija”<sup>56</sup>.

El comunicador tiene que cubrir cierto perfil que es marcado por algunas características personales como las siguientes:

---

<sup>55</sup> ídem.

<sup>56</sup> Servidor WWW de la UNAM Campus Aragón.  
<http://informática.aragón.unam.mx/carreras/per/per.html>

- “Poseer sólidos conocimientos gramaticales, dado que el lenguaje oral y escrito son instrumentos esenciales para esta carrera.
- Tener conocimientos básicos de lógica y facilidad para recolectar, comparar y analizar información que le permitan estructurar organizadamente los datos.
- Poseer amplia cultura general con la lectura y análisis de los medios de comunicación.
- Actuar en condiciones apremiantes dado que el tiempo es un factor importante en este tipo de actividades”<sup>57</sup>.

Dentro de una empresa privada, a parte de contar con el perfil anterior, el comunicador debe contar con cierto liderazgo para poder motivar a los trabajadores y ser un buen promotor de las relaciones interpersonales.

El comunicador debe tener ciertos conocimientos generales como:

- “Conocer las principales teorías de la comunicación y el periodismo en general.
- Conocer las estructuras administrativas y organizacionales de los medios de difusión y empresas relacionadas, así como las leyes y reglamentos que las rigen, con el fin de lograr su óptimo desenvolvimiento en los sectores públicos y privados de la comunicación.
- Valorar la importancia de la lengua como instrumento fundamental del acto comunicativo y emplearla con precisión, al producir y emitir mensajes, atendiendo a las características de los diversos medios de comunicación que utilice.
- Elaborar técnicas de comunicación que permitan mejorar y transformar los sistemas ya existentes para favorecer el desarrollo de la opinión pública.

---

<sup>57</sup> *idem.*

- Comprender dos idiomas extranjeros, uno obligatorio (inglés) y otro optativo, que le permitan expresarse de manera básica<sup>58</sup>.

Con lo anterior podemos observar que la participación del comunicador en las diferentes esferas de la sociedad es relevante para un óptimo desarrollo; con ésto también nos referimos a las empresas en donde la comunicación puede ser una actividad administrativa muy redituable.

Para ejercer la función del comunicador en una empresa se requiere un departamento de comunicación interna integrado por profesionales que deben cumplir con objetivos comunicacionales generales como lo son:

- Planear y supervisar la participación de la organización en exposiciones y ferias del sector industrial en el ámbito nacional.
- Editar, programar, dirigir y distribuir las publicaciones internas y externas de la organización.
- Realizar sondeos de mercado inherentes a la imagen de la empresa, a que las que estén íntimamente ligadas a comunicaciones del personal de la empresa. En las encuestas referentes al personal, su identificación con la empresa y aptitudes o méritos, la gerencia de comunicaciones tendrá permanente contacto con la gerencia de relaciones industriales o recursos humanos para sugerir de que manera se puede manejar el proceso de investigación y los resultados que se obtengan puedan funcionar para implementar campañas motivacionales para el personal corregir errores o faltas dentro de la organización.
- Mantener siempre en existencia los folletos informativos sobre la organización y sus productos, que el cliente solicite.
- Supervisar el buen funcionamiento y condiciones óptimas de los equipos audiovisuales como son los aparatos de proyección, fotográficos, acetatos, etc.

---

<sup>58</sup> idem.

- Organizar eventos especiales enfocados a reforzar la imagen de la organización entre los empleados, así como promover la comunicación entre el personal. Ejemplo: reuniones, recitales, obras de teatro, fiestas, etc.
- Organizar y supervisar todas las reuniones, exhibiciones, exposiciones, conferencias y eventos especiales de la organización.
- Atender los requerimientos de las Gerencias de la organización en cuanto a obtención de folletos técnicos sobre la operación, funcionamiento y refacciones de los equipos.
- Redactar en términos sencillos y claros los textos correspondientes a:
  - Guiones para documentales, audiovisuales, etc.
  - Boletines y comunicados de prensa.
  - Avisos y anuncios no relacionados con campañas publicitarias, sino de motivación, etc.
  - Artículos editoriales.
- Revisar y corregir los textos que vayan a difundirse.
- Reunir la información necesaria para editar las publicaciones de la organización.
- Redactar corregir los textos de carácter: Técnico, Boletines internos, folletos, instructivos y manuales.
- Planear la producción de todo tipo de material audiovisual.
- Integrar una biblioteca técnica sobre los equipos, productos y servicios que ofrece la organización.
- Actualizar la biblioteca técnica y las colecciones impresas de la organización.
- Mantener una sana opinión pública, tanto interna como externa.

“Es preciso que los altos dirigentes de la empresa participen activamente en la formulación, diseño e instrumentación de los sistemas de información”<sup>59</sup>, pero también es importante que los altos directivos pongan a una persona especializada en esta área

---

<sup>59</sup> GÓMEZ MORFIN JOAQUIN. La administración moderna y los sistemas de información. Editorial Diana. México, 1975.

específica para que conjuntamente puedan trabajar. Así, juntos, pueden desarrollar objetivos específicos que debe de tener la comunicación dentro de la empresa, los cuales son los siguientes:

- A) Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa. Esto quiere decir, que debe hacerse sentir como suyos los logros y éxitos de la compañía, pero también sus problemas y fracasos.
- B) Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa. Hay compañías que dan estatus social y profesional a quienes en ella trabajan, en función de la imagen institucional que estas hayan proyectado en su comunidad.
- C) Establecer un clima de comprensión entre la empresa y trabajadores. Para lograrlo se requiere rescatar un trato humano y personalizado. En esta época de masificación, el individuo quiere ser tratado como persona plenamente identificada.
- D) Crear una disposición favorable hacia la empresa, por parte de la familia del trabajador. Es imprescindible tomar conciencia de que en un gran porcentaje de los trabajadores influye la opinión que su familia tenga sobre su empresa. Si siente simpatía por ella, él aceptará de mejor modo los sacrificios que en ocasiones y ante épocas y circunstancias específicas habrá de hacer: domingos, vacaciones no tomadas, viajes, salir tarde de las instalaciones, cambios de turno, etc.
- E) Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo. El que el empleado participe en otras actividades de la empresa ajenas a sus funciones, para las que fue contratado, le ayuda a estrechar vínculos afectivos con la empresa, pues habrá puntos de identificación entre ambos.
- F) Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse la más rápido posible, sin conflictos, a la empresa.

- G) Abatir los índices de rotación de personal. Un empleado bien integrado a su compañía es más difícil que renuncie a su compañía, que uno que se limita a asistir a su trabajo simplemente por devengar un sueldo.
- H) Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal, a fin de que en los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren y puedan ser abortados por el tiempo. El comunicador debe servir como un catalizador que detecta problemas. Los problemas y conflictos cuando no se exteriorizan son fuente de resentimientos que pueden crecer como células cancerosas que contaminan el ambiente laboral.
- I) Fomentar las actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución.
- J) Ayudar el nivel de cultura del personal.
- K) Motivar al trabajador e incrementar la productividad.
- L) Cuidar internamente la imagen de la empresa. a fin de que esta sea positiva (Homs, 1990).

El presupuesto anual destinado a cubrir las actividades del departamento de comunicación interna se divide en las siguientes áreas:

- Gastos varios de material
- Honorarios varios
- Publicación revista interna
- Publicación revista técnica
- Convenciones, conferencias y exhibiciones
- Papelería publicitaria
- Películas audiovisuales
- Catálogos y folletos
- Fotografías y murales
- Regalos institucionales
- Compra de diarios, periódicos, revistas, etc.
- Envío de revistas y publicaciones

El comunicador organizacional diseña programas después de detectar necesidades por medio de diferentes técnicas y

establece los canales de comunicación; orientando en forma positiva los mensajes que se emiten dentro de la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Como se puede apreciar la labor del comunicólogo es muy ardua y su participación no se encuentra limitada, de él depende en un alto porcentaje que el personal de la empresa se sienta y se piense parte de ella.

El comunicólogo tiene como principal actividad crear un clima de entendimiento, entre el personal de la empresa y quienes la dirigen, así como un ambiente motivador de trabajo para alcanzar altos niveles de calidad y productividad y que no solamente en los servicios y productos que la empresa ofrece para competir en el mercado, sino que también en su clima organizacional.

## 1.2.4 MOTIVACIÓN.

La comunicación en la empresa es un proceso que debe ser congruente y consistente con los atributos de identidad de una organización, con el fin de influir en las percepciones de sus receptores, y crear una imagen favorable de la empresa. Por consecuencia lógica, el receptor inmediato será el propio personal de la empresa; es él quien primero tiene que aceptar, conocer y vivir los mensajes contenidos en la visión, misión, concepto del negocio, estrategia, productos y otros vehículos de comunicación, para luego retransmitirlos nítidamente a los clientes y demás receptores externos.

Hay que hacer hincapié en que el receptor interno, es decir, el personal de la empresa, debe estar plenamente convencido de los mensajes que recibe, puesto que de ello dependerá que los transmita con nitidez a los receptores externos. Debemos tener presente que la imagen que el personal posea acerca de la empresa influirá en sus actitudes y comportamientos y con ello, en la cultura organizacional en la que participa.

Es muy común escuchar en las organizaciones la sentencia: "Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más". Frecuentemente a este mandato se le da un cariz manipulatorio, como si fueran marionetas a quienes hay que "motivar". Generalmente se emplea el término como sinónimo de inducción o excitación. "Para hacer las cosas más difíciles, se destaca "la motivación hacia el trabajo"; pero en esta frase se habla de dirección como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta"<sup>60</sup>.

En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas. Sin negar

---

<sup>60</sup> ARIAS GALICIA FERNANDO. Administración de recursos humanos. Editorial TRILLAS. México, 1975.

que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, no podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo; por lo contrario, debemos conocer cuáles son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través de un medio: el trabajo.

Para lograr esto es muy importante mantener a los trabajadores de la empresa, desde los altos directivos hasta el último subordinado, en un buen nivel de motivación. "Con toda razón se ha llamado a la motivación el corazón de la dirección, ya que no tan sólo el administrador se ve en la necesidad de conocer qué es lo que mueve a las personas, sino también de usar las motivaciones adecuadas para implementar la acción de los subordinados"<sup>61</sup>.

¿Qué son los motivos? Por motivo se entiende aquello que incita a la acción, que sostiene y le da dirección. La motivación incluye las necesidades, los deseos, los impulsos y las fuerzas que llevan a la actividad. "El concepto de motivo encierra dos elementos, uno el de la activación de la energía que lleva a la acción, y el otro el de propósito o dirección que se da al comportamiento. En un sentido psicológico se puede generalizar que todo comportamiento es dirigido hacia un objetivo o incentivo"<sup>62</sup>.

\*El término motivación viene del latín *motum*, variación de *movere*, que significa mover. "Motivación expresa, pues, la idea de dinamismo de cambio. Decimos que una persona está motivada cuando quiere cambiar su estado actual por otro"<sup>63</sup>. "La motivación es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y

---

<sup>61</sup> SORIA MURILLO. Relaciones humanas. Editorial Linusa. Noriega editores. México, 1994.

<sup>62</sup> idem.

<sup>63</sup> MARTÍNEZ DE VELASCO ALBERTO, NOSNIK ABRAHAM. Comunicación organizacional. Editorial TRILLAS. México, 1988.

alcance alguna meta deseada para el motivador (Ford y Crowther, 1926)”.

Es poco posible comprender al ser humano y sus interrelaciones sin un conocimiento mínimo de sus motivaciones. Uno de los intelectuales más citado dentro de la materia de motivación es Abraham Maslow, quien explica tres premisas:

1. El hombre es descrito como un animal con deseos, en donde alguna necesidad domina siempre la conducta.
2. Jerarquía de preponderancia en las necesidades del hombre.
3. Cuando una necesidad se ve satisfecha ya no causa motivación, se busca la satisfacción de otra necesidad.

Las necesidades por cubrir según Maslow son cinco.

1. Las fisiológicas (biológicas).
2. De seguridad.
3. Las sociales (afiliación o pertenencia).
4. Las necesidades del yo (reconocimiento o estima).
5. Las de autorrealización.

No es raro que en nuestro trabajo cotidiano estemos más motivados hacia ciertas actividades que hacia otras. Algunos autores explican esta diferencia de motivación en términos de necesidades y satisfactores.

“La motivación se refiere a la búsqueda de satisfactores para nuestras necesidades”<sup>64</sup>. Las explicaciones motivacionales son, en su mayoría, teleológicas. Esto quiere decir que destacan que la motivación de una persona por desarrollar cualquier actividad tiene como fin lograr una meta o un objetivo. Es importante mencionar que una actividad puede realizarse para lograr varias metas; aunque también se da el caso de que varias actividades van encaminadas al logro de una sola meta.

---

<sup>64</sup> idem.

**TIPOLOGÍA DE LAS NECESIDADES PARA EL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.**

<b>NECESIDADES HUMANAS.</b>	<b>NECESIDADES DE TRABAJO.</b>
<b>A) Necesidades fisiológicas.</b>	
Naturaleza biológica: sed, alimentación, oxígeno, descanso, reproducción, etc.	Dieta apropiada, regímenes de trabajo y descanso apropiado, ambiente físico agradable, suficiente luz, etc.
<b>B) Necesidades de seguridad.</b>	
Estabilidad, orden, protección contra peligros, enfermedades, de angustia y tensión.	Seguro de trabajo, salarios, seguridad social, vivienda, fondo de ahorro, etc.
<b>C) Necesidades de pertenencia.</b>	
Asociación, relaciones armoniosas, aceptación, etc.	Espíritu de grupo, sindicatos, conmemoraciones, información, educación.
<b>NECESIDADES HUMANAS.</b>	<b>NECESIDADES DE TRABAJO.</b>
<b>D) Necesidades de estima.</b>	
Reconocimiento, prestigio, valoración Positiva de sí mismo, etc.	Responsabilidad, estímulos materiales y morales, promoción, etc.
<b>E) Necesidades de autorrealización.</b>	
Expresión y desarrollo de capacidades, Estimación del yo, etc.	Reto en el trabajo, creatividad, capacitación, logros personales, interés en el trabajo, etc.

<sup>65</sup> Tomado de Vargas, V., 1984, pág 38.

Otra teoría, la de Herzberg, establece que los motivadores de los empleados de una empresa, para rendir bien o mal en el trabajo son diferentes. Para Maslow es determinante el trabajo, para

<sup>65</sup> idem.

Herzberg, el contexto del trabajo. El origen de satisfacción en uno suele ser el trabajo mismo, en tanto que en el otro, el origen de insatisfacción se halla en las personas y en las cosas que forman el medio laboral (Quintana y col., 1994).

El trabajo es un factor determinante para la satisfacción de necesidades del primer nivel (necesidades humanas), sin embargo, las demás necesidades (necesidades de trabajo) van a depender de un proceso de motivación integral que se va a ir creando.

El hombre indiscutiblemente no es motivado sólo por sus necesidades biológicas. Vemos al joven ejecutivo que trata de obtener un ascenso; al líder de sociedad que trata de mejorar su posición dando grandes fiestas; al miembro de un sindicato en huelga por un contrato especial, etc. Los deseos de progreso o ascenso, la situación y los salarios más elevados en estos ejemplos son todos ellos motivos psicosociales y nadie debe poner en duda que sirvan para dar energía y dirigir nuestra conducta como lo hacen los impulsos del hambre.

De manera distinta a los motivos biosociales, los motivos psicosociales no tiene base en el funcionamiento orgánico del cuerpo. "No podemos encontrar un déficit fisiológico que desencadene el deseo de un nuevo automóvil o de un ascenso en la situación que ocupamos, por ejemplo, y la satisfacción de esos motivos no restaura ningún desequilibrio fisiológico hasta equilibrarlo nuevamente. Además en la actualidad es aceptado por los psicólogos que estos motivos son aprendidos y no innatos, y que son adquiridos en el proceso de interacción con otros seres humanos en una cultura determinada"<sup>66</sup>

Dentro de este contexto, existen tres características que van a estar presentes en la motivación del trabajo: tareas, deberes y derechos. Estas características son consideradas como fuerzas

---

<sup>66</sup> WHITTAKER SANDRA. Psicología. Editorial McGraw - Hill. México, 1989.

impersonales del medio, que moldean el comportamiento del trabajador. Los derechos asociados con el trabajo son recompensas que en un medio dado, favorecen la motivación del empleado y mejoran el ambiente de trabajo.

La responsabilidad, la obligación y el privilegio son también componentes de cada posición, representan la internalización personal de los valores del trabajo en cada uno de los empleados (Dubín, 1973; citado en Lira, 1993).

Para que una empresa mantenga un óptimo nivel de motivación, se sugiere, deberán existir tres características fundamentales:

- a) Relacionarse tanto los subordinados como con jefes y compañeros.
- b) Brindar por parte de la empresa capacitación constante y actualizada.
- c) Reconocer méritos mediante la promoción, el aumento de salario y el ascenso.

La motivación está dirigida a influir o cambiar la conducta de la gente. “Esto generalmente ocurre cuando las metas organizacionales y las necesidades individuales son satisfechas por el trabajo o labores relacionadas con las metas organizacionales”<sup>67</sup>

Cada una de las diferentes necesidades tienen diferente importancia para cada uno de los trabajadores, por ello es esencial conocer cuál de éstas es la más relevante para cada uno de ellos y así determinar el grado de atracción que ofrece cada meta o resultado final, a cada empleado (Siegel, 1981).

La gente necesita sentirse responsable de sus actos, ya que esto retroalimenta en grandes dimensiones su motivación. Aunque es claro que en el momento en que una persona realiza alguna

---

<sup>67</sup> RAIA, ANTHONY P. Administración por objetivos. Editorial TRILLAS. México, 1989.

actividad que le resulta "punitiva", ésta no le va a ser recompensante, por el contrario, buscará la forma de no realizarla y esto va perjudicando en gran medida, su motivación.

La motivación de los empleados tiene como objetivo el que trabajen tan rápidamente como sea posible, mientras que se les utiliza en la mejor forma. Uno de los primeros programas dirigidos a la motivación fue elaborado por Taylor (1970), quien proponía como incentivo un sistema de pago a destajo como respuesta al problema de la motivación, es decir, cuantas más piezas produzca un trabajador, mayor será su pago.

Por definición, la motivación influye en el comportamiento, sin embargo, el estado motivacional de una persona también afecta la forma como percibe al mundo y cómo interpreta lo que percibe.

En el contexto de una organización, la motivación es aún más difícil de conjugar armoniosamente, ya que todos sus elementos y la colaboración con sus colegas pueden sufrir problemas internos de productividad. Por lo tanto, un organismo debe conjugar las individualidades en un todo y no las individualidades como entes particulares del todo.

Todas las fuentes de motivación nos revelan lo complejo que resultan cada una de las necesidades humanas. Es por eso, que los líderes de una organización deben tomar medidas que incentiven a sus trabajadores para crear una atmósfera de cooperación y un clima más agradable (Quintana y col., 1994).

**SATISFACCION EN EL TRABAJO.** La satisfacción en el trabajo se relaciona con los logros positivos tanto laborales como personales de cada uno de los individuos de un sistema, aunque no siempre es así, ya que los factores determinantes de la satisfacción en el trabajo varían en los grupos de individuos.

Algunos de los resultados de estudios dirigidos a la satisfacción en el trabajo, demuestran que entre más variadas, complejas y difíciles sean las tareas a realizar del trabajador, la satisfacción será mayor que las que son rutinarias y que requieren menor capacidad para realizarlas.

Según Hoppock (1979), cuanto más califica la organización más gozan los miembros con su trabajo. También se dice que la satisfacción aumenta cuando el nivel de trabajo se hace más profesional; es posible que la satisfacción de los niveles profesionales superiores se deba al mayor salario que se percibe, al mayor prestigio del puesto, al horario y situación de trabajo.

Los resultados de investigaciones con respecto a la idea anteriormente mencionada indican que la mayor satisfacción encontrada entre grupos ocupacionales superiores no siempre está en función del salario y de las condiciones de trabajo, se dice que la gente obtiene una real satisfacción con el simple hecho de expresar su capacidad, de tener un trabajo interesante y motivador y de sentir que ha logrado algo con buen rendimiento.

Para algunos autores, según investigaciones la satisfacción en el trabajo depende en ocasiones del simple hecho de darle al trabajador la oportunidad de expresar sugerencias de cómo realizar el trabajo y tomarlos realmente en cuenta, de poder aplicar plenamente su capacidad y conocimientos, en dar oportunidad de autoexpresión y de eliminar el carácter rutinario del trabajo, aumentando el ciclo de actividades de éste.

Los hombres siguen prefiriendo trabajos que motiven su capacidad y que les permitan cierto grado de responsabilidad y toma de decisiones. El hecho que un puesto ofrezca un trabajo rutinario será un gran motivo de frustración.

**INTERIORIZACION DE METAS ORGANIZACIONALES.** La interiorización de metas, es el

simple hecho de que un individuo considere propias las metas y objetivos de la organización. El grado de interiorización puede depender del carácter de las metas que la organización persigue, del grado de congruencia de las necesidades y los valores del individuo y con el grado en que éste participe en la determinación de decisiones organizacionales y recompensas que se logren para la organización.

Entre mayor sea el grado de la interiorización de metas organizacionales en el individuo, mayor será el compromiso que este adquiere para realizar sus actividades y por lo tanto se verá más beneficiada la organización, reflejado en el bajo nivel de ausentismo, la baja rotación del personal, la elevación de la productividad y que cada uno de los individuos sea más espontáneo e innovador, cumpliendo con los objetivos de la organización.

Un factor importante para la interiorización, es el grado en el que el individuo puede ver a la organización como creación propia. Desde el momento en que el individuo participa en la toma de decisiones y comparte recompensas, se vuelve parte de la organización y ésta parte del individuo.

Como anteriormente se menciona, la comunicación es un concepto que incluye la motivación y el desempeño de actividades que llevan consigo la productividad y la calidad no tan sólo en la forma de realizar actividades, sino también en los estilos de vida de cada ser humano. La comunicación es en tanto, un proceso sistematizado que plantea necesidades reales a través de actividades de enseñanza - aprendizaje, que se orientan hacia la fijación de conocimientos, la modificación de actitudes y el incremento de capacidades, con el fin de desarrollar responsabilidades y una buena ejecución en el ambiente de trabajo.

La comunicación en la empresa forma parte de un subsistema de administración de recursos humanos, que guardan relación con los siguientes subsistemas que también forman parte

importante del proceso de motivación dentro de cualquier organización:

Económicos:

- A) Empleo.
- B) Remuneración.
- C) Prestaciones.
- D) Incentivos.

De desarrollo:

- A) Capacitación.
- B) Planeación y organización.
- C) Desarrollo de habilidades.
- D) Información.

De estatus:

- A) Imagen positiva.
- B) Comportamiento humano.
- C) Relaciones laborales.
- D) Escalafón de puestos.

Al concebir a la comunicación como parte de un sistema de organización, el producto de ella serán los insumos, dando como resultado que la empresa cuente con el personal motivado y a la vez capacitado en el puesto adecuado. Así también, al considerar a la capacitación como un proceso de comunicación sistemático, queda integrada a la empresa, y específicamente al desarrollo del recurso más importante de ella, que es el hombre.

“La responsabilidad e interés de los estratos altos de la organización por motivar a sus estratos bajos por medio de técnicas comunicativas y así lograr mayor productividad”<sup>68</sup>. La

---

<sup>68</sup> MARTÍNEZ DE VELASCO ALBERTO, NOSNIK ABRAHAM. Comunicación organizacional. Editorial TRILLAS. México, 1988.

comunicación no es otra cosa más que compartir, hacer comunes los ámbitos de motivación y productividad en la organización. Es la región donde se da el esfuerzo para aclarar, afinar y empatar las expectativas de los individuos (de cualquier nivel jerárquico) con las demandas de la organización.

La capacitación no es una actividad mecánica o rígida; sino por el contrario, es una actividad humana que involucra la comunicación: participación, cooperación y compromiso de toda la organización, ya que busca generar o modificar el comportamiento del individuo. Dentro del proceso de capacitación se encuentra la detección de necesidades, siendo éste el punto de partida de las acciones de capacitación, donde resalta la cooperación de los involucrados (Mendoza, 1991).

Podemos afirmar así, que la comunicación es un medio por el cual el personal de una organización empresarial se siente y se piensa motivado hacia sus distintas directrices.

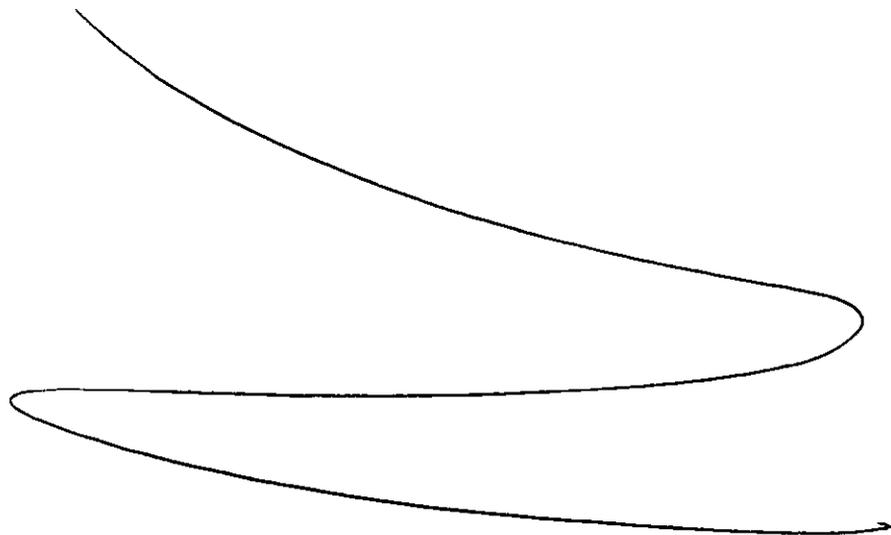
En base a esto decimos que para que exista en una organización un alto nivel de efectividad, se requieren factores de alta calidad tanto técnicos, económicos y, psicológicamente hablando, la motivación de la gente que la compone. Se ha supuesto que la organización es similar a un individuo, que sólo un problema de motivación abarca a toda entidad y para el cual únicamente existe una respuesta.

Las bases psicológicas de la efectividad en la organización, están basadas en las conductas propias individuales y en conjunto de las personas de la organización y las que la organización necesita.

La motivación consiste en estimular a las personas a actuar, de manera que satisfagan las necesidades de la organización que aporta los estímulos, puede decirse que consiste en descubrir y aplicar los estímulos que son necesarios para inducir a los empleados a desempeñar las tareas asignadas de determinado modo.

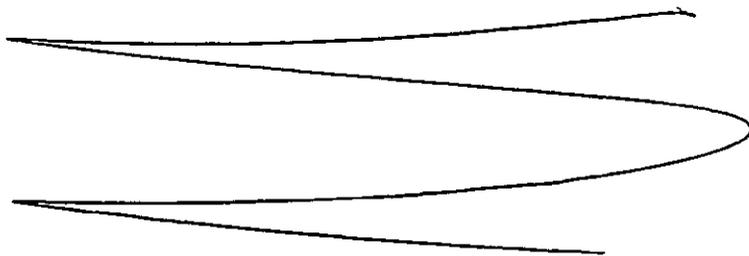
Esto con el fin de lograr que una organización, aproveche al máximo sus recursos tanto materiales, como humanos y, así éstos, últimos al desempeñar sus actividades se encontrarán en el lugar adecuado para desarrollarse, reduciéndose el número de inasistencias e incapacidades por accidentes, lo cual es uno de los obstáculos que se marcan con respecto a la actuación de las personas, es decir, Rodríguez (1981), señala que la mayoría de los accidentes laborales que ocurren en una organización son causados por los propios empleados, dañándose a sí mismos cuando se encuentran motivados por una situación inconsciente, no siendo los accidentes producto de la casualidad, sino de la causalidad.

Así vemos que la comunicación es una parte esencial para ayudar a motivar a los empleados y así también, se logra la mejora continua de la organización. Se puede decir entonces que la comunicación es un hilo conductor de diferentes disciplinas que se coadyuvan entre sí para un mismo propósito, en el caso de una empresa, alcanzar el éxito rotundo.



## CAPÍTULO II

# UNA EMBOTELLADORA CON VISIÓN



## 2.1 ANTECEDENTES.

La firma MUNDET, fundada por el gerónes Arturo Mundet Carbo, es reconocida por vender artículos de buena calidad dentro de un mercado, hoy por hoy, muy competitivo.

Don Arturo Mundet Carbo es originario de una pequeña provincia de Gerona, región catalana de España. Nació el 8 de abril de 1879. sus padres eran Lorenzo Mundet y Teresa Carbo.

La actividad industrial de la familia Mundet, era el corcho y sus derivados. Don Lorenzo había creado en Portugal una importante empresa comercial e industrial, que más tarde se proyecta a los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá; logrando así, un gran desarrollo y expansión.

Así fue como Don Arturo Mundet continuó con la actividad industrial heredada por su familia. En 1902 visita por primera vez México y decidió establecerse en este país para poner en práctica sus proyectos.

La historia de la Casa Mundet comienza en el Distrito Federal, en un edificio de la colonia Guerrero en un lugar conocido como "Las Trancas". La nueva empresa inicia sus actividades con la industria familiar del corcho y taponera, colocándose en poco tiempo a la cabeza de la industria, de este ramo, del país.

En 1906 Estados Unidos inventa la corcholata, e inmediatamente MUNDET la incorpora a los más modernos equipos de la época para la nueva industria de acuerdo al criterio progresista y renovador de su fundador.

Las primeras actividades de la Casa Mundet fueron la elaboración de tapones de corcho, y posteriormente la distribución de artículos para embotelladores como abrazaderas, azúcar quemada, benzoato de sodio, botas de hule, brochas, carbón animal, carbonatadores, colorantes, corcho, corcholata,

esencias, casquillos, refacciones, lavadoras, tapadoras y muchos productos mas.

En 1906 aparece en el mercado capitalino el "SIDRAL MUNDET", que es una bebida auténticamente mexicana, carbonatada, pasteurizada y con verdadero jugo de manzana (21%); haciéndolo diferente a cualquier otro refresco de manzana.

El primer medio de distribución de este refresco fueron carritos de mano, posteriormente, estos fueron tirados por mulas.

En el inicio el jugo de manzana concentrado para la elaboración de la bebida tuvo que ser importada del extranjero, pues la cosecha de manzana en México era insuficiente.

Una de las cualidades importantes del "SIDRAL" es su pasteurización, gracias al cual el producto logra una calidad mayor a otros.

En 1922 Mundet contaba con dos lavadoras automáticas de botella, además de 18 máquinas llenadoras de pedal, cada una con capacidad de llenar hasta 5000 botellas en ocho horas; y en otra sección se colocaba la etiqueta de manera manual.

Ese mismo año la empresa adquiere el primer "Chasis Ford T", dando paso, así, a una nueva era de distribución en México.

En el año de 1930 se comienzan a utilizar las máquinas más avanzadas de la época en lavado de botella, llenado y pasteurizado.

Ya para 1952 la planta contaba con nueve líneas automáticas y su producción era de más de 600,000 botellas diarias. Mientras tanto, se continuaban elaborando tapones de corcho, corcholatas, agua purificada y destilada; y las tradicionales marcas de "Sidra Pastor" y "Comendador".

Una nueva planta que produce corcholatas y tapones de corcho es inaugurada en 1966. Esta elabora seis millones al día de dichos productos.

En 1970 se abre la filial "Jugos de Frutas Mundet S.A.", una de las industrias más modernas de América Latina. Aquí se elabora los diversos concentrados de jugos que se requieren para la elaboración de las bebidas y diariamente, desde ese año, han estado enviando a "Embotelladora Mundet" los diferentes sabores que existen como son: "Orange, Sangría, Naranja, Lima - limón, Toronja, Fresa, Prisco Rojo y Blanco; y por supuesto el Sidral".

Para 1971 los productos de la Casa Mundet logran conquistar otros mercados en algunos estados de la república. La embotelladora "O'KEY" de Córdoba Veracruz, es la primera con la autorización de introducir refrescos "MUNDET" en ese lugar.

En 1973 se introduce el "Sidral Mundet" familiar y "ORANGE Mundet" familiar y mediano.

En Gómez Palacios Durango se abre otra fabrica de jugos de frutas en 1977.

El 14 de diciembre de 1984 salen al mercado los siguientes productos: "Sidral Mundet", "Gingerel Mundet", "Soda Mundet" y "Tonic Mundet" en su presentación no retornable.

Para el 25 de enero de 1985 se revoluciona el mercado en los productos de refrescos bajos en calorías en presentación no retornable.

El 2 de diciembre de 1986 aparece un nuevo envase, "PET", de capacidad de dos litros en todos los productos. Ese mismo año en Ciudad Guerrero Chihuahua se inaugura otra planta procesadora de Jugos Concentrados Mundet.

En 1988 se introduce un moderno sistema de pasteurización llamado "pasteurización flash", y tiene como principal función abreviar tiempo y espacio. Se introduce en la planta de Cuautitlan Izcalli. También para ese año se inicia una estrategia de venta abriendo un centro de distribución en el oriente, y en años subsecuentes de abren más en diferentes puntos del distrito federal y sus alrededores.

Para 1989 se instala el primer complejo de elaboración de jarabe simple a través de clarificación de azúcar no refinada, proceso industrial computarizado.

En 1992 el complejo "MUNDET" antes conocido como "Artículos Mundet-para embotelladores" (AMPESA) se divide en áreas para así lograr un mejor control de sus productos, así como de sus empleados. Es en este año que se divide en: "Corporativo Mundet", "Artículos Mundet", "Distribuidora Mundet", "Mundet Tapas" y "Embotelladora Mundet".

En 1994, gracias a la calidad de producción de la embotelladora, se permitió la entrada de maquilas de otras bebidas carbonatadas del mercado refresquero. Ahora representa el 25% de la producción.

## 2.2 DESARROLLO.

"Embotelladora Mundet" se introdujo en el mercado de las bebidas carbonatadas con un refresco de sabor natural totalmente purificado.

A partir de sus inicios se ha mantenido la idea y el objetivo de elaborar productos de la más alta calidad mediante el constante esfuerzo de mejoramiento y superación, tanto en calidad en el ambiente de trabajo, como calidad total en su producto, es por eso que en esta planta se está instrumentando el sistema de calidad internacional ISO 9000 *INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION* (ORGANIZACION INTERNACIONAL DE NORMALIZACION).

Esta es una norma voluntaria e internacional para que el fabricante produzca con calidad y cero defectos. Y tiene como propósito que todo fabricante produzca cambios mercadotécnicos, legales, productivos, gerencial y relación gerente - proveedor

Embotelladora Mundet debido a su giro necesita una parte de la norma ISO 9000, la ISO 9002 que se dedica a la producción, instalación y servicio. Para tener el sistema de calidad ISO 9000 se deben cumplir varios pasos, entre ellos el control de procesos y la formación y adiestramiento. Este sistema de calidad:

- 1) Se dedica a todas las actividades que se realizan en la empresa.
- 2) Impide la fabricación de productos defectuosos.
- 3) Se localiza y desarrolla en todos los departamentos de la empresa.
- 4) Incorpora al cliente como parte fundamental del sistema.
- 5) Sé autoinspecciona y revisa.

## **2.2.1. FILOSOFÍA, VISIÓN, MISIÓN, POLÍTICA, VALORES Y OBJETIVOS.**

Como parte para lograr esta instrumentación se tienen que tener muy claros la filosofía, la visión, la misión, la política y los valores de la empresa.

La filosofía de la Casa Mundet es la de mantenerse en el mercado mediante la realización de un producto de calidad en el ámbito nacional. Esta filosofía se ha respetado y se ha llevado al cabo en el transcurso de los años, logrando la superación de la empresa para poder competir con sus similares transnacionales.

En Embotelladora Mundet su visión es: "Ser la mejor embotelladora de México, mediante la aplicación continua de la productividad y la calidad buscando el crecimiento dentro del mercado que satisfaga las necesidades del cliente".

La misión: "Cumplir con sinceridad los procedimientos de trabajo para alcanzar una mayor productividad, perseverando en la concientización de la gente, así como la capacitación para la nueva tecnología, motivando para aumentar la eficiencia y la calidad del producto; fomentando un equipo de trabajo, aportando ideas entre todos los miembros de la empresa, llegando así al objetivo trazado siendo un equipo competitivo".

La política: "Mejorar constantemente la posición competitiva a fin de asegurar la permanencia y rentabilidad, mediante la satisfacción de nuestros clientes con nuestros productos y servicios".

Los valores:

- \* Confiamos y respetamos a los individuos.
- \* Nos enfocamos en los logros y contribuciones.
- \* Conducimos nuestro negocio con integridad.

- \* Nosotros logramos nuestros objetivos comunes por medio del trabajo en equipo.
- \* Alentamos la flexibilidad y la innovación.

Los objetivos:

- \* Obtener utilidades.
- \* Conservar y satisfacer a nuestros clientes.
- \* Centrarnos en nuestro mercado de interés, que es la elaboración de refrescos.
- \* Con nuestras utilidades lograr nuestro crecimiento.
- \* Buscar el desarrollo de nuestra gente.
- \* Compromiso desde las gerencias.
- \* Actuar a favor de nuestra comunidad fomentando así la buena ciudadanía.

Calidad significa:

- \* Calidad significa cumplir con los requerimientos establecidos.
- \* Si se hace bien, si se satisface las necesidades del cliente, entonces continuaran solicitando sus productos y servicio.

Es así como Embotelladora Mundet S.A. de C.V. con la instrumentación del sistema ISO 9000 quiere lograr que sus productos tengan un reconocimiento a nivel mundial que circulen libremente y sean aceptados con pocas restricciones.

## **2.2.2. PROCESO DE ELABORACIÓN.**

Como la empresa se dedica a la elaboración de refrescos, ahora trataré de explicar de manera breve y concisa cómo es el proceso de elaboración:

El primer paso para la elaboración de Sidral Mundet, consiste en tratar el agua potable hasta lograr la calidad óptima.

Después en un contenedor se tiene el jarabe simple (que es la mezcla de agua y azúcar solamente), este es traído de la planta de Cuatitlán.

Enseguida pasa al filtro para jarabe, donde es pulido, hasta obtener un jarabe limpio y clarificado. En el tanque de jarabe terminado, se mezcla el jarabe simple con ingredientes puros de manzana que se conoce como concentrado.

Inmediatamente se realiza la pasteurización que se hace en el pasteurizador flash, este se encarga de esterilizar el producto, logrando una mayor calidad y alargando la vida del refresco. Ya que esta pasteurizado pasa al proceso de llenado de botella.

Después del proceso anterior pasa al carbo - cooler, que es la máquina donde se le agrega el gas al refresco; a parte mide la cantidad de jarabe terminado y agua par dar la porción adecuada.

El agua que se usa para lavar botellas pasa por un filtro para eliminar impurezas; ya en la línea de producción, la desempacadora saca automáticamente las botellas vacías y las lleva a la maquina lavadora de botellas.

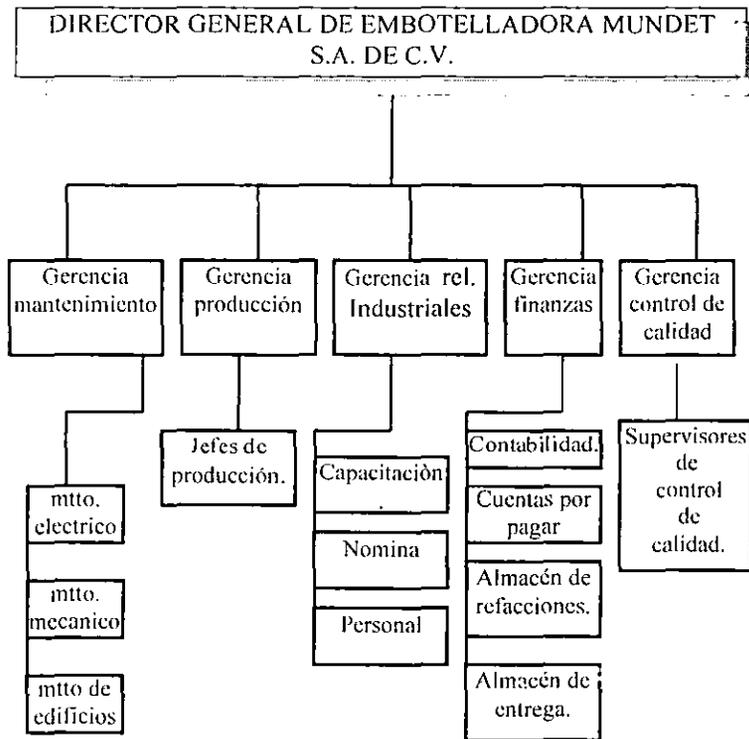
Esta máquina lava perfectamente las botellas para que puedan ser llenadas con el producto. De ahí se pasa a la lámpara de inspección donde se observa por medio de la luz intensa que las botellas ya lavadas se encuentren bien limpias.

De ahí pasa a la llenadora donde las botellas perfectamente limpias llegan a para ser llenadas ya con todo el proceso anterior del producto e inmediatamente se tapan herméticamente para evitar contaminación.

En la inspección final de llenado se revisan todas las botellas para ver el nivel de llenado adecuado. Y por último se llega a la empacadora automática, la cual mete las botellas ya llenas en las cajas vacías, para poder ser distribuidas.

### 2.3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.

La estructura organizacional de embotelladora Mundet está conformada por cinco gerencias, cada una integrada por sus áreas y con actividades específicas. A continuación se presenta un organigrama general de la empresa.



Toda empresa tiene que seguir unos lineamientos administrativos determinados para poder funcionar correctamente; en Embotelladora Mundet se siguen por medio de un contrato colectivo de trabajo y un reglamento interior de trabajo, donde se especifica los derechos y obligaciones tanto de los trabajadores administrativos y trabajadores sindicalizados.

De estos documentos sacaremos lo más relevante para poder observar como funciona actualmente la empresa.

En lo que respecta sobre la jornada de trabajo se consideran días hábiles en la empresa, de lunes a sábado, “ pero la empresa podrá repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los trabajadores el reposo del día sábado, o cualquier modalidad equivalente de conformidad a lo dispuesto por el segundo párrafo del artículo 59 de la ley federal del trabajo”.<sup>69</sup>

En lo que respecta a los horarios se fijan los siguientes: El horario general para trabajadores de confianza administrativo será de las 08:30 a las 17:30 horas, de lunes a viernes, con una hora intermedia para descanso y alimentos. El horario de la división industrial se divide en tres turnos, de las 06:30 a las 14:30, de las 14:30 a las 22:00 y de las 22:00 a las 06:24 horas de lunes a sábado con 00:30 minutos intermedios para descanso y alimentos.

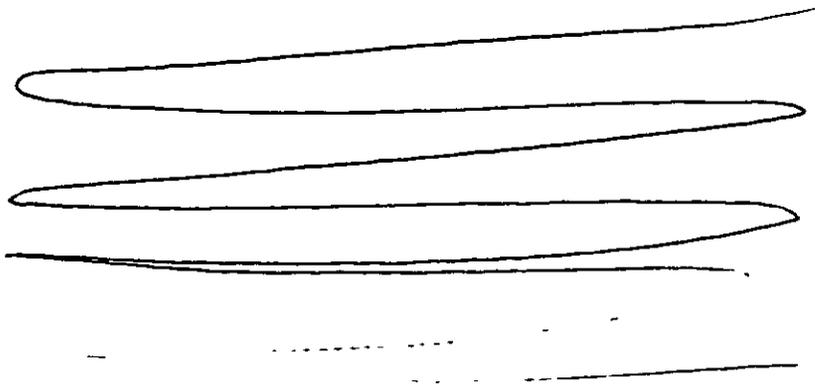
La empresa concede una tolerancia a la entrada de los trabajadores hasta de cinco minutos, después de la hora señalada para tal efecto. Los trabajadores tienen la obligación de checar diariamente su tarjeta correspondiente periódicamente o en su caso el control de asistencia, presentarse en sus labores con la puntualidad debida, comunicar a su jefe todas las observaciones que realice y pueda tener como consecuencia el mejorar el trabajo, el evitar peligro al personal o el conservar los intereses de la empresa; guardar los secretos técnicos comerciales, administrativos o de los productos de la empresa, observar las medidas preventivas de higiene y seguridad que acuerden las autoridades y la comisión mixta de seguridad e higiene, así como las que indique la empresa para seguridad y protección de sus trabajadores.

---

<sup>69</sup> EMBOTELLADORA MUNDET, S.A. de C.V. REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO. p. 14.

La empresa tiene como obligación pagar los salarios en efectivos y en moneda de curso legal, implantar dentro de la empresa todas las medidas tendientes a prevenir accidentes o enfermedades, proporcionar con la debida oportunidad a los trabajadores la materia prima necesaria para la ejecución de los trabajadores, proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

Con todo lo anterior nos percatamos de que en Embotelladora Mundet se le da primordial importancia a sus trabajadores, pues son ellos la base de la institución.



## CAPÍTULO III.

# PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRÁTEGICA.

### 3.1 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.

La comunicación estratégica es una visión estructural de los procesos comunicacionales, radicalmente opuesta a aquellas posturas mecanicistas y fragmentarias. “La utilidad de un modelo de comunicación reside en que él permite transformar al complejo proceso comunicacional, en algo inteligible desde una determinada perspectiva, en este caso, desde la perspectiva de la comunicación estratégica.”<sup>70</sup> La empresa emite diversos mensajes, ya sea voluntaria o involuntariamente, explícita o implícitamente. Esta diversidad de mensajes ha de coordinarse para lograr efectividad a nivel semántico, sintáctico y pragmático.

El nivel semántico refiere al significado de los símbolos – mensajes. El nivel sintáctico atiende las cuestiones relativas a codificación, canales, ruido, redundancia y capacidad de canal. El nivel pragmático es el que se ocupa de las consecuencias que tiene en la conducta de aquellos que son afectados por el proceso comunicativo.

El proceso mediante el cual una empresa genera y comunica el discurso de su identidad. Motivando una lectura determinada (imagen), se denomina semiosis corporativa. La comunicación estratégica interviene para generar una semiosis técnicamente asistida en el que se diseñan significados previamente, para regular la asignación de significantes pertinentes. Ésta gestiona el proceso comunicativo, mediante la búsqueda de una coherencia significativa, para lo que será necesario:

- ◆ Coherencia entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica;
- ◆ Coherencia entre lo que se comunica implícita y explícitamente;

---

<sup>70</sup> Daniel A. Sceinsohn. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA. Ediciones MACCHI, 1993, Buenos aires - Bogota

- ◆ Coherencia entre los propósitos y los medios para alcanzarlos;
- ◆ Coherencia entre lo que se declara y actúa.

La comunicación estratégica es una interactividad, una tarea multidisciplinaria que pretende trabajar con una empresa en situación y proyección. Ésta comprende los siguientes niveles de acción:

- 1) **Nivel estratégico.** La estrategia es un plan de acción global; es el procesado de la información, que facilita saber en dónde es que se está y hacia dónde se está yendo
- 2) **Nivel logístico.** Hace una aproximación cognoscitiva a la empresa, para orientar la producción y mantenimiento de todos los recursos necesarios para la consecución de los fines estratégicos comunicacionales. La logística asigna y proporciona.
- 3) **Nivel tácito.** La problemática de la táctica se ocupa de todos los medios que serán utilizados para alcanzar los fines estratégicos. En tal sentido, serán consideradas herramientas tácticas de comunicación: publicidad, relaciones públicas, promoción, difusión periodística, literatura, papelería, eventos, etcétera.
- 4) **Nivel técnico.** Se refiere a todas aquellas maniobras operacionales que desde cada una de las herramientas tácticas serán llevadas a cabo.

“La comunicación estratégica puede ser resumida de la siguiente manera:

- ◆ La empresa posee un conjunto de recursos significantes;
- ◆ Que en sus públicos causan diversas impresiones, suscitando determinada lectura;
- ◆ Mediante una adecuada intervención sobre el primer término, es posible incidir positivamente en el segundo.”<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Daniel A. Sceinsohn. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA. Ediciones MACCHI, 1993, Buenos aires - Bogota

## **3.2 PROYECTO: PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

Como parte de la presente investigación se propone elaborar un proyecto de comunicación estratégica para la empresa con el objeto de seguir desarrollando una buena comunicación dentro de la planta; así como, también, motivar a los empleados a fin de reforzar la imagen corporativa interna (es decir, fortalecer el hecho de tener bien puesta la camiseta de su compañía).

La instrumentación de un plan de comunicación estratégica reside en que él permite transformar a la empresa en todo su conjunto llevando así a alcanzar los objetivos corporativos deseables para lograr y mantener el éxito deseado por la organización.

Pues es bien sabido que cuando la gente desarrolla sus tareas en un clima laboral agradable y bien motivado, por parte de la empresa, es capaz de elevar los índices de calidad requeridos. Y como parte de la certificación de ISO 9000, el plan de comunicación estratégica serviría como una herramienta más para la obtención de éste.

Esta propuesta es a raíz de que la empresa no cuenta con un plan de comunicación estratégica establecido como tal. Dicho proyecto sería el siguiente:

### **PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMBOTELLADORA MUNDET S.A. DE C.V.**

#### **1.- PERIÓDICO MURAL:**

Este constituye un instrumento de comunicación sencillo y muy difundido, "consiste en un mueble (vitrina, pizarra o similar), fijo en un lugar, en el que se pueden colocar

temporalmente boletines o carteles informativos sobre diversas cuestiones<sup>72</sup>, tales como cambios en el horario de trabajo, fechas de suspensión de labores, invitaciones a actividades sociales organizadas por la empresa (comidas, brindis de aniversario o de fin de año, encuentros deportivos, etcétera), información relevante que la empresa quiera dar a conocer a sus empleados.

Este tendrá una periodicidad de cada mes, pues es de vital importancia que los anuncios o mensajes sean renovados con oportunidad, para evitar que pierdan actualidad. De otra manera, si se dejan colocados mensajes que ya caducaron, el personal se acostumbrará a ello y acabará por no volver a dirigir su vista o atención a la vitrina o tablero.

Aquí la comunicación será de dos tipos tanto descendente, porque los mensajes vendrán desde los superiores, como ascendentes, puesto que habrá una retroalimentación con sugerencias al periódico.

El periódico "debe colocarse en los lugares de mayor tránsito, como los pasillos de entrada y salida y los que conduzcan a los lugares de descanso o comedores"<sup>73</sup>. Los anuncios o mensajes que estén contenidos en el periódico deben ser breves y estar redactados en los términos más sencillos, claros y concisos, de manera que se puedan leer mientras se pasa frente a ellos, o que al menos pueda leerse el encabezado título que de al idea de su contenido y llame la atención, para que, si es necesario, el empleado se detenga a leerlos.

## **2.- REVISTAS O PERIÓDICOS PRIVADOS DE LA ORGANIZACIÓN:**

---

<sup>72</sup> RÍOS SZALAY JORGE. Relaciones públicas. Editorial. TRILLAS. México, 1980

<sup>73</sup> idem.

“Su objetivo primordial no es sólo suministrar información, sino más bien utilizar ésta como medio para fomentar el interés o comprensión de los empleados por la situación y problemas de la organización. Es preciso aclarar también que el alcance de estas publicaciones no tiene por qué estar limitado únicamente al personal, sino que puede además aprovecharse y hacerse llegar a otros sectores, como los familiares del empleado, clientes, proveedores, accionistas, etcétera<sup>74</sup>.

Este tendrá una periodicidad de dos meses, ya que la información que se manejará aquí, puede leerse con más tiempo, aparte de que se puede profundizar mejor en algunos temas que la empresa quiera resaltar. El tipo de comunicación en este caso será descendente, pues los mensajes vendrán desde los superiores.

La información que puede contener este tipo de medio, puede ser la siguiente:

- Información acerca de los objetivos, políticas y planes generales de la organización.
- Información sobre la situación de la organización en la vida de la comunidad.
- Información sobre mejoras de la organización en general.
- Noticias tendientes a resaltar la importancia de la participación del personal.
- Explicaciones accesibles a todo el personal acerca de partes o artículos que les afecte.
- Información sobre los programas de desarrollo del personal (cursos de capacitación, promociones, becas, etc.), tendientes a estimular el deseo de mejoramiento personal de los empleados.
- Secciones o informaciones de interés general, por ejemplo comentarios o artículos sobre temas o noticias de actualidad,

---

<sup>74</sup> idem.

informaciones deportivas (de la propia organización y externas), pasatiempos.

- Promoción a las campañas de seguridad e higiene industrial.<sup>75</sup>

### 3.- PROGRAMA DE SUGERENCIAS:

Este programa tiene como finalidad promover la participación del personal en el mejoramiento de los sistemas de producción. A fin de obtener un incremento en volúmenes de fabricación, ahorro de tiempo, esfuerzo y materias primas, también puede ayudar a disminuir riesgos de accidentes de trabajo. Este programa se rige a través de un buzón de sugerencias:

- a) Podrán participar todos los empleados y obreros que se encuentran en nómina.
- b) Las sugerencias que se podrán presentar son aquellas que no se relacionan directa ni indirectamente con la actividad que su gerente desempeña dentro de la empresa, ya que por eso percibe un salario.
- c) No son temas elegibles para participar dentro del programa las ideas relativas a políticas de la empresa, prestaciones, planes de capacitación, programas de relaciones públicas, ni ideas publicitarias.

“El programa de sugerencias no solamente beneficia a la compañía, sino tiende a enfocarla atención y el interés del empleado y a hacerlo consciente de que la compañía reconoce la importancia de sus tareas diarias”<sup>76</sup>

Algo muy importante para lograr el éxito de este programa es contar con la buena disposición del sindicato, a fin de evitar conflictos derivados de alguna sugerencia.

---

<sup>75</sup> Adaptado de RÍOS SZALAY JORGE. Relaciones publicas.

<sup>76</sup> ARIAS GALICIA FERNANDO. Administración de recursos humanos. Editorial TRILLAS. México, 1975.

Los elementos necesarios para llevar a cabo el plan de sugerencias son:

- Colocar buzones en lugares estratégicos para recibir dichas sugerencias, las cuales pueden ser cerca del reloj checador, comedor, departamento de personal, oficinas del sindicato, etc.
- Formas para asentarlos en ellas.
- El buzón deberá estar abierto todos los días en busca de la sugerencia para mantener un ritmo dinámico
- Las sugerencias serán recolectadas sólo por el departamento de comunicación.
- Dicho departamento canalizará las sugerencias.
- Dar respuesta a todas las sugerencias, ya sea por medio de algunos de los órganos informativos de la empresa o de manera personal, según sea más conveniente.
- Realizar una campaña de introducción de este programa, ya sea en la publicación interna, periódico mural, o en volantes.

Aquí la comunicación será ascendente, puesto que los mensajes vendrán de los subordinados a los superiores, con el fin de una mejora continua.

#### **4.- PROGRAMA "YO OPINO" O "CARTAS AL DIRECTOR":**

Este programa sirve para medir la temperatura psicológica que prevalece en la empresa y conocer los problemas que existen. Ya que en este programa el empleado u obrero participa en forma anónima o plenamente identificado dejando sus comentarios, reclamaciones, sugerencias e incluso hasta desahogar problemas colocándolos en buzones ubicados en zonas estratégicas.

Semanalmente se retira el contenido de los buzones y se turna al director responsable del programa, quien hará llegar los

mensajes significativos al director general, para su análisis. El tipo de comunicación será, también ascendente.

#### **5.- PROGRAMA DE EVENTOS SOCIALES, CULTURALES, DEPORTIVOS Y DE CONVIVENCIA FAMILIAR:**

Convivios tales como comidas, brindis de aniversario, de fin de año, encuentros deportivos, excursiones, eventos culturales, eventos recreativos, etc., "más que ser considerado como un medio de comunicación descendente con el personal, deben ser tomados principalmente como un medio para lograr "que se rompa el hielo", es decir, para ayudar a crear el multimencionado clima de confianza y para promover la comunicación fluida"<sup>77</sup>.

Es de suponerse que cuantos mejores relaciones existan entre la institución y su personal, más factible será la realización conjunta de estas actividades, mismas que podrán a su vez originar aún mejores relaciones.

También tiene como finalidad integrar psicológicamente a la familia del empleado al espíritu de la empresa, que la sientan muy próxima y estén identificados con ella. Es necesario que los hijos y la esposa o esposo sientan simpatía por la compañía, a fin de que refuercen el sentimiento de orgullo por la pertenencia a la institución. Dentro de las relaciones humanas se da el fenómeno del establecimiento de una corriente de simpatía cuando conocemos algo o a alguien en forma íntima (siempre y cuando no existan factores negativos que puedan obstaculizar ese acercamiento).

La comunicación que se maneja aquí a parte de ser primordialmente descendente, también se maneja la horizontal.

---

<sup>77</sup> RÍOS SZALAY JORGE. Relaciones públicas. Editorial TRILLAS. México, 1980

## **6.- PROGRAMA DE AUDIOVISUALES MOTIVACIONALES:**

Los audiovisuales son una herramienta auxiliar muy importante para la penetración de mensajes en los trabajadores, no es para menos la frase popular de “una imagen dice más que mil palabras”. Este programa tiene como finalidad crear entre el personal un ambiente de cooperación laboral, colaboración departamental y resultados conjuntos, por medio de lo siguiente:

- Iniciar una serie de imágenes, ya sea en audiovisuales o vídeo, mejorando el sistema comunicativo y de trabajo entre los empleados de la organización.
- Hacer hincapié en el respeto a las funciones de otros compañeros o departamento.
- Desarrollar la inquietud de crecimiento profesional.
- Dejar entendido el manejo de imagen corporativa y sus consecuencias ante la opinión pública.
- Hacer ver al personal de la organización que ellos son parte de la empresa, es decir, que son ellos quienes permiten que exista la organización.

Y aquí la comunicación será exclusivamente de tipo descendente.

Este plan de comunicación estratégica ha sido diseñado conforme a las necesidades que tiene la empresa, teniendo en cuenta, como ya se mencionó con anterioridad, que dicha organización nunca ha contado con un proyecto de este tipo, ni siquiera cuenta con un departamento de comunicación interna, el cual le simplificaría algunas labores a otros departamentos, pues un solo departamento que se responsabilice por la comunicación interna de la compañía haría tener un mejor control del clima laboral que vive la empresa día a día; así como también, detectar a tiempo problemas que se pueden llegar a presentar.

Además la instrumentación del sistema de calidad ISO 9000 requiere un departamento de comunicación para ayudar tanto a los altos directivos, como a los empleados en general a entender y aceptar los cambios que se tienen que dar con dicha instrumentación; pues desafortunadamente un cambio no se puede dar de manera radical, y mucho menos forzado, así un plan de comunicación estratégica puede ser la llave principal que empiece a abrir nuevas puertas para un mejor cambio en las metas y objetivos de la embotelladora en los siguientes años.

Como se mencionó en párrafos anteriores, el proyecto ha sido diseñado conforme a las necesidades que tiene la compañía, y la instrumentación del sistema de calidad ISO 9000 es una de sus metas primordiales. Por eso el proyecto no puede quedar fuera de éste. Y para dar un ejemplo claro se presentará un anexo en el cual se muestra un procedimiento de operación, el cual "es un documento que describe en forma organizada las instrucciones o pasos a seguir aceptados y probados para la ejecución de un trabajo o actividad específica"<sup>78</sup>. Dichos procedimientos son instrumentos que forman parte del sistema de calidad ISO 9000; y el que se mostrará es un procedimiento para la elaboración del periódico mural.

Así pues el plan de comunicación estratégica funge como una herramienta importante de la instrumentación de dicho sistema de calidad.

---

<sup>78</sup> Procedimiento de operación PM-001. Edición, revisión y/o actualización de procedimientos. Embotelladora Munde S.A. de C.V. 1997.

### 3.3. MANUAL DE BIENVENIDA.

En sentido estricto, no es posible determinar cuándo se inicia y en dónde termina la introducción del personal de nuevo ingreso; “de hecho esta se inicia desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretenda cubrir”<sup>79</sup>.

Normalmente, puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información proporcionada y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo.

“El manual de bienvenida es uno de los medios más importantes, en virtud de que representa uno de los primeros contactos del empleado con la empresa y el más tangible de ellos, por lo que de este instrumento dependerá en gran parte la primera impresión u opinión que se forma el empleado sobre la institución”<sup>80</sup> A continuación se muestra, a manera de guía o modelo, una lista de las principales partes que debe contener un manual de bienvenida también conocido como folleto de inducción. Desde luego, el contenido del manual deberá adaptarse a las características peculiares de cada organización:

#### **1. Palabras de bienvenida:**

De parte de un representante de la organización, que deberán ser dirigidas de preferencia a nombre del empleado.

#### **2. Información general acerca de la organización:**

Que puede incluir:

---

<sup>79</sup> ARIAS GALICIA FERNANDO. Administración de recursos humanos. Editorial TRILLAS. México, 1975.

<sup>80</sup> SZALAY RÍOS JORGE. Relaciones públicas. Editorial TRILLAS. México, 1980.

- a) Breve historia de la organización.
- b) Objetivos y políticas generales.
- c) Productos y/o servicios que produce o vende.
- d) Situación respecto a una competencia.
- e) Planes importantes de desarrollo a la comunidad.
- f) Contribución al desarrollo de la comunidad.

### **3. Orientación al empleado sobre su trabajo el cual podemos clasificar en:**

#### 1. Orientación general:

- Fecha en que deberá presentarse trabajar;
- localización del lugar de trabajo;
- horario de trabajo;
- indicaciones acerca de cuándo y dónde checar su tarjeta;
- nombre de su jefe inmediato,
- nombre de sus subordinados (si los hay),
- lugar y días de pago, etc.

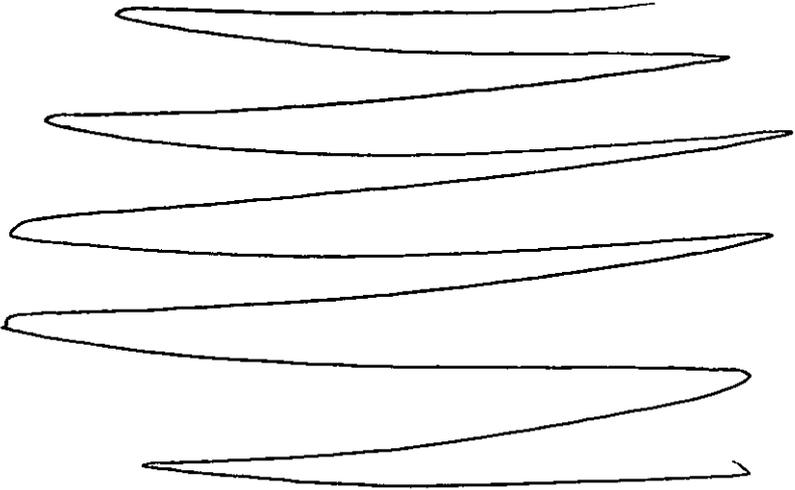
#### 2. Prestaciones:

- cuáles son y qué otorga la organización,
- modo de obtenerlas.

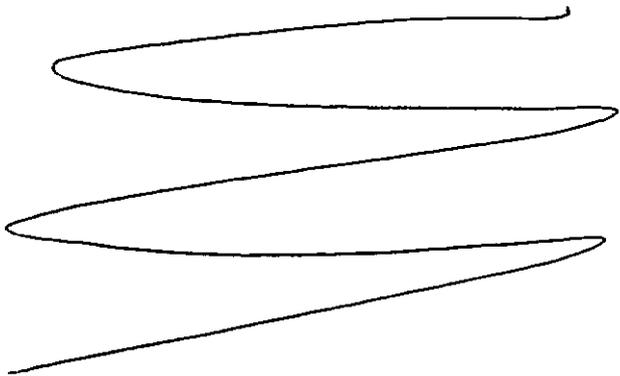
#### 3. Reglas y normas principales que se deban cumplir:

- Incluye una indicación de dónde y cómo puede ver y obtener un ejemplar del reglamento interior de trabajo.

Junto con este trabajo de tesis se presentará como parte del plan de comunicación estratégica, un manual de bienvenida diseñado con los requerimientos y precisiones específicos que se necesitan en Embotelladora Mundet S.A de C.V. Dicho sea, es la primera cara con la que contará el empleado al entrar a laborar en la empresa.



## **CONCLUSIONES**



Como anteriormente mencionamos este trabajo se fundamenta en la teoría funcionalista de la comunicación, el cual se basa en el estudio de los medios de masas y sus efectos sobre el público. Dicho método cumple con las necesidades de nuestro trabajo; ya que dentro de los objetivos de la presente investigación se intenta demostrar lo esencial que es la instrumentación de un sistema de comunicación organizacional en una empresa que no cuenta con un departamento que se encargue de la comunicación interna de la empresa.

Además por el número de personal con el que trabaja la empresa, tanto en el ámbito administrativo como de planta (obrerros), no se permite desarrollar una buena comunicación en sus diferentes niveles, y mucho menos sin la ayuda de gente dedicada al estudio de la comunicación dentro de las organizaciones.

El análisis funcional se ocupa de examinar aquellas consecuencias de los fenómenos sociales que afectan al funcionamiento normal, a la adaptación o al ajuste de un sistema dado (individual, grupos, sistemas sociales y culturales). Se basa en el estudio de un conjunto social de un organismo.

Con esto nos damos cuenta que con este método se desarrolla de una manera más eficaz la presente tesis, pues al momento de instrumentar un plan de comunicación estratégica dentro de la embotelladora se dan efectos favorables en el comportamiento de los trabajadores de la empresa. Se mejora así el clima laboral, se refuerza la motivación de los empleados así como también se logran mejores resultados en los objetivos organizacionales de la empresa.

Con esto se desarrolla el aspecto humano de la empresa y al enfatizarse en esto, la gente participa y se involucra más con la compañía en donde está laborando.

Para toda organización una de las partes más importantes que la conforman es el aspecto humano; y toda empresa sabe de antemano lo importante que es cuidar a su gente, pues son ellos los únicos que pueden lograr que la organización llegue a la cima.

Embotelladora Mundet se ha dado cuenta del papel tan importante que juega la comunicación en su organización, pues sin ella, es difícil mantenerse en un mercado tan competitivo como lo es el refresquero. Además, ellos consideran como uno de sus factores importantes el humano, y al sostener buenas comunicaciones con este factor se contribuye al éxito de la empresa.

Así la organización quiere utilizar esta valiosa herramienta que puede lograr mejoras en todos los aspectos organizacionales de la empresa; además en la embotelladora se está consciente de la desventaja mercantil y de infraestructura con que compiten en el mercado refresquero de nuestro país; sustituyendo ésto por una mayor atención a la calidad de sus productos.

Y para obtener dicha calidad deseada tiene que existir por fuerza una excelente comunicación dentro de la organización; y más aún cuando la empresa sigue en busca de la instrumentación del sistema de aseguramiento de calidad total, ISO 9000, el cual exige flexibilidad y disposición de todo el personal en la organización.

Dicha flexibilidad da muestra el sentido moral y humano que la empresa práctica con sus empleados.

Además debe recalcar que una de las relaciones laborales con las que cualquier empresa siempre tiene más dificultades es con el sindicato; y en este caso la relación sindicato – empresa es estrecha. En los últimos años no ha existido ningún conato de huelga en la fábrica, y por lo general casi siempre se cuenta con el sindicato para cualquier actividad ya sea social u

organizacional. Esto resalta, nuevamente, como la empresa da un énfasis importante al factor humano de la organización

Independientemente de la instrumentación del sistema de calidad ISO 9000, la empresa en los últimos años ha empezado a maquilar otros productos a compañías como CIFRA – WALMART, DOMEQ, GATORADE, BONAFONT, entre otras.

Por lo mismo los estándares de calidad tienen que ser elevados en cuanto a calidad de trabajo y esto podría resumirse en términos generales como calidad de su sector laboral; de ahí la gran importancia de contar con plan de comunicación estratégica para mantener comunicados a los empleados en sus diferentes direcciones y niveles de comunicación para así lograr una buena salud corporativa entre los empleados y directivos de la compañía, y con esto lograr los objetivos deseados por la embotelladora.

Así se enfatiza la necesidad de contar no sólo con un plan de comunicación estratégica para la empresa; sino, también, con un departamento de comunicación organizacional que lleve al cabo todas las actividades referentes a comunicación tanto interna como externa, pues la empresa debe dar una buena imagen corporativa externa a sus clientes.

En el caso de la embotelladora, a ésta, se solicitan, de menos cinco veces al mes, visitas guiadas a la compañía tanto de escuelas como de los clientes.

Todas estas actividades referentes al departamento de comunicación es necesario que las maneje una persona especializada en comunicación, pues ésta es la persona idónea y correcta para llevar a cabo esas diferentes funciones, pues a parte de que el comunicologo cuenta con los conocimientos necesarios sirve como mediador y enlace entre los subordinados y jefes. Es el punto de unión y comunicación entre estas dos partes importantes para cualquier organización.

Si una empresa pretende manejar adecuadamente su comunicación, habrá de obrar en consecuencia, y pasar de una postura voluntarista a la conformación de una estructura operante en comunicaciones bien cimentada y que puede llegar a ocupar un alto nivel jerárquico para un mejor desempeño dentro de la empresa.

El departamento de comunicación organizacional debe de estar dentro del departamento de relaciones industriales, pues éste es el que maneja el personal administrativamente, a parte de que en dicho departamento está el área de capacitación; y este junto con el departamento de comunicación organizacional pueden ayudarse a realizar un trabajo conjunto para elevar la calidad del personal. Sin embargo la gestión de la comunicación estratégica precisa de una gerencia de línea, que le permita decidir y actuar con la soltura que requiere la magnitud de sus responsabilidades. Esta autonomía es imprescindible para poder coordinar el diverso y heterogéneo campo comunicacional.

Si tomamos en cuenta que un departamento de comunicación interna no sólo ha de decidir y actuar, sino además asesorar; se entiende entonces que sólo estando muy cerca de la alta gerencia es que se puede acceder a una información cierta y precisa para poder asesorar adecuadamente.

La función básica de un departamento de comunicación interna es lograr que la empresa alcance sus propósitos con el apoyo máximo y una oposición mínima por parte del recurso humano de la organización. Desde luego, cuando un área de comunicación interna investiga, planifica, ejecuta, y controla por sí misma, se integra mucho mejor todo este proceso y posibilita la corrección inmediata de errores, deficiencias o desvíos.

La problemática empresarial puede ser abordada desde diversos enfoques tales como la administración, la sociología, la psicología social, etc. Cada una de estas disciplinas elaborará

critérios distintos a las otras, dependiendo de su marco de referencia.

Cada disciplina tiene su parte de razón, entonces se trata de complementar los enfoques y no de excluirlos. La comunicación estratégica es el articulador que se propone como eficaz para ello. Operar la comunicación estratégica con un departamento de comunicación interna dentro de la embotelladora, no sólo maneja las comunicaciones, sino además, operar sobre la compleja realidad corporativa. Significa trabajar codo a codo junto con las altas gerencias, asesorándola en sus comportamientos y sus probables consecuencias, para así dar las soluciones correctas para el desarrollo exitoso de la empresa.

Por el momento la embotelladora tiene que comenzar con un departamento de comunicación interna dentro de la gerencia de relaciones industriales por los motivos expuestos anteriormente, sin embargo es menester comentar que sería importante tomar en cuenta su gran injerencia que puede llegar a tener dentro de la empresa.

Para demostrar ésto de una manera más tácita se elaboró un manual de bienvenida (pues la empresa tampoco contaba con esto) que sirviera de apoyo para la inducción de los nuevos empleados a la embotelladora. A parte, este manual será aplicado a un proyecto de capacitación para todos los empleados de la embotelladora, desde los administrativos hasta los de planta (obreros), para reforzar la imagen institucional de los empleados hacia la empresa. Y, a parte, éste también serviría para que los empleados lo puedan consultar en cualquier momento que lo deseen; pues esta diseñado de una manera práctica y de fácil manejo.

Al principio de esta trabajo de tesis se pensó en elaborar un vídeo corporativo motivacional, el cual hubiera dado resultados más rápidos, pues se tenía la intención de instrumentar este en los diferentes cursos de capacitación, así, como, mostrarlo a los

grupos de visitas a la empresa; y también ubicarlo en lugares estratégicos donde podrían verlo los empleados pero por cuestiones económicas, personales y burocráticas de la misma empresa no se pudo llevar a cabo. Aún así este vídeo forma parte del plan de comunicación estratégica para la embotelladora.

Todos estos planteamientos son a largo plazo, pues la instrumentación de un plan de comunicación estratégica dentro de cualquier organización no se da de la noche a la mañana, y más en una empresa donde apenas se está dando ese cambio de cultura organizacional. Ahora el reto es demostrar a la organización que dicho plan sirve para mejorar a la empresa en todos sus ámbitos.

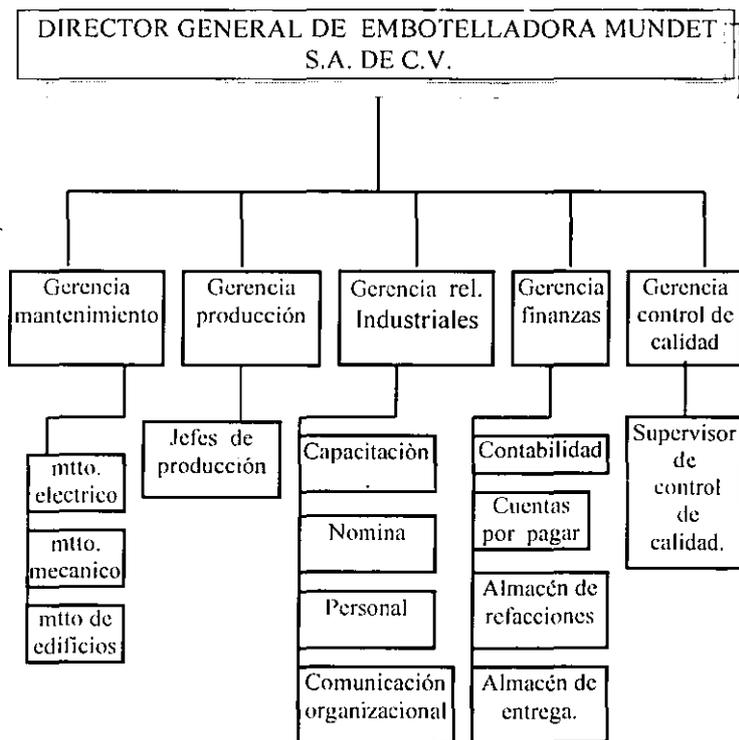
Sin embargo algunos resultados ya se han dado. Por ejemplo, dentro del proyecto de plan de comunicación estratégica se propuso la instrumentación del periódico mural, el cual ha dado resultados favorables; ya que de este obtienen información importante sobre la opinión de los empleados; además mantiene informada al conjunto de la organización sobre los acontecimientos de la empresa. Esto dio como resultado un procedimiento de elaboración que fue aprobado en el departamento de relaciones industriales (este se encuentra en los anexos).

En cuanto a lo que se refiere al manual de bienvenida; este ya fue aprobado en el mismo departamento (relaciones industriales, que es el que se encarga de la administración del personal).

Mientras estuve laborando en la empresa en el área de capacitación como encargada de la comunicación interna de ésta, me pude percatar lo necesario que es contar con personal especializado en el ámbito de la comunicación, pues el comunicador cuenta con las habilidades necesarias para desempeñar en óptimas condiciones esta función. A parte, como mencione anteriormente, servía de amalgama; ya que el

personal, tanto administrativo como el de planta se acercaba a mí, como encargada de la comunicación, para plantearme varias dudas y comentarios, que yo podía canalizar con el gerente de relaciones industriales. Toda información obtenida era importante, pues el mínimo detalle podía cambiar las actitudes de los empleados.

Ahora bien, a continuación mostraré como quedaría el organigrama de la empresa instrumentándose el departamento de comunicación interna.



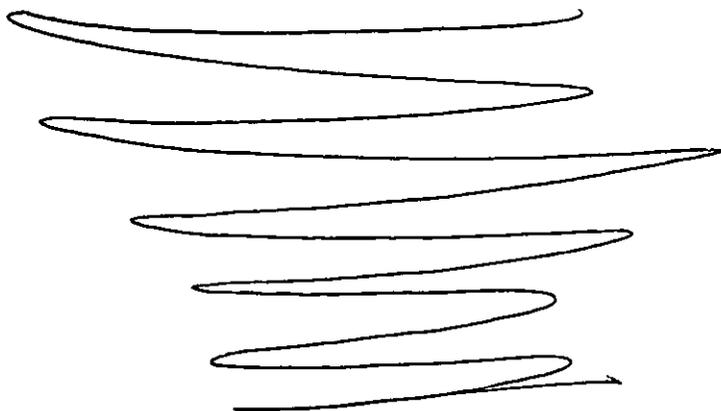
Otro detalle importante a mencionar, es que al momento de establecer el periódico mural se vio un cambio significativo en el comportamiento de los trabajadores; primero al no mostrarse indiferentes a este, segundo al demostrar participación con ideas y sugerencias, y tercero ver que el sector laboral se sentía motivado por que se le tomaba en cuenta.

Además de que los mismos empleados pedían el periódico para informarse de los eventos de la empresa y ver si sus inquietudes habían sido tomadas en cuenta.

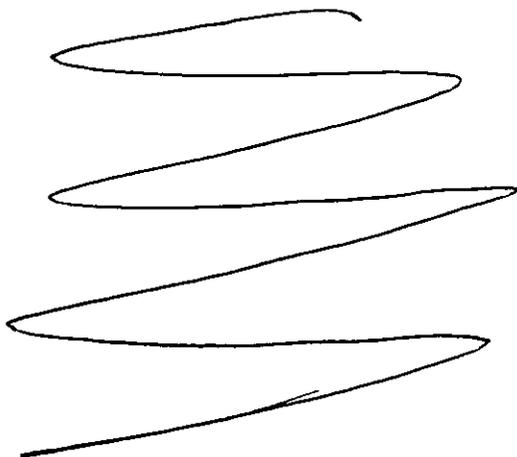
Un gancho relevante para atraer la atención hacia el periódico mural fue la de poner en éste fotografías de los eventos, pues así los empleados se veían en un órgano informativo que le da la a sentir que son importantes para su empresa. Por supuesto que todo esto mantenía motivados a los trabajadores.

Así podemos concluir que las hipótesis que planteamos al principio de este trabajo se confirman.

Además con esto también se considera la importancia que tiene un comunicador, pues este realiza una labor esencial dentro de la organización para el desarrollo óptimo de sus objetivos principales.



**ANEXO.**



# EMBOTELLADORA MUNDET S.A. DE C. V.

## PROCEDIMIENTO DE OPERACIÓN

**TIPO:** ADMINISTRATIVO.      **NUMERO:** PM-541.  
**AREA DE APLICACIÓN:** REVISION: 19-02-98.  
RELACIONES INDUSTRIALES  
**TITULO:** PROCEDIMIENTO DE ELABORACION DEL PERIODICO MURAL      **PROX. REVISION:**  
19-02-02.

	<b>PUESTO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO</b>	Coord. de	Adriana	_____	19-02-98
<b>POR:</b>	com.	orozco		
<b>REVISADO</b>	Jefe de	Ricardo	_____	19-02-98
<b>POR:</b>	cap.	diaz		
<b>AUTORIZADO</b>	Gerente	Eduardo	_____	19-02-98
<b>POR:</b>	de rel.	Rodriguez		
	ind.			

### 1.0. OBJETIVO.

Establecer los lineamientos para la elaboración del periódico mural como uno de los órganos de información para la comunicación interna en la empresa, cumpliendo con las expectativas de mejorar; así como motivar a los empleados y reforzar la instrumentación del sistema de calidad ISO 9000.

## **2.0. REVISION.**

Por ser un procedimiento de nueva creación, no se reportan cambios.

---

## **3.0. SEGURIDAD.**

Por tratarse de un procedimiento de aplicación administrativa no hay indicaciones de seguridad a ser observadas durante su ejecución.

---

## **4.0. RESPONSABILIDADES.**

El departamento de capacitación y desarrollo es el que se encarga de la comunicación interna de la empresa; por lo tanto es responsabilidad de esta área colocar el periódico mural.

---

## **5.0. CONTENIDO.**

- 6.0. INTRODUCCION.
  - 7.0. DEFINICION.
  - 8.0. DESARROLLO.
  - 9.0. CONTROL DE REGISTROS.
  - 10.0. REFERENCIAS.
-

## **6.0. INTRODUCCION.**

Uno de los ingredientes más importantes en la fórmula para conducir a la excelencia a cualquier organización es la comunicación, éste es uno de los factores más importantes para el logro de metas en empresas e instituciones.

Uno de los medios de comunicación interna que se utilizan dentro de las organizaciones es el periódico mural que resulta efectivo, ya que permite la comunicación ascendente y descendente, es decir, de la dirección a los empleados y viceversa.

---

## **7.0. DEFINICIONES.**

- \* **PERIODICO MURAL.-** Medio de información interno enfocado hacia el conocimiento de las actividades de todo el personal de la organización, este periódico promueve la comunicación a nivel interno.
- \* **COMUNICACIÓN INTERNA.-** Es el proceso mediante el cual el individuo o un de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte. Son todos aquellos sistemas que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, por ejemplo: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc.
- \* **COMUNICACION DESCENDENTE.-** Es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores.

- \* **COMUNICACION ASCENDENTE.-** Se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacionales.
  - \* **COMUNICACIÓN INFORMAL.-** Una comunicación informal toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de una comunicación formal con información que no es muy relevante para la empresa, pero que capta la atención del empleado, permitiéndonos obtener resultados positivos para la comunicación interna.
- 

## **8.0. DESARROLLO.**

**8.1.** El periódico mural tiene una periodicidad de una vez por mes, colocándose la primera semana del mes. Éste se ubica en dos partes de la empresa. Uno en le pasillo de relaciones industriales; y otro en el área de oficinas, con le fin de cubrir todo el personal de la empresa.

**8.2.** Se recaba la información que contendrá el periódico mural, la cual será referente a temas de interés de la empresa como: cursos que se dieron o se darán, información que se requiera mandar a los empleados, avisos y así como una de las partes más importantes que es ISO 9000.

**8.3.** El periódico mural contiene diferentes secciones como:

**8.3.1. Cumpleaños.-** Este contiene los onomásticos de todo el personal que labora en la embotelladora (comunicación descendente).

- 8.3.2. Editorial.-** Este contiene información que dirección y altas gerencias mandan a los empleados (comunicación descendente).
- 8.3.3. Cascarita deportiva.-** Este apartado contiene información deportiva de interés a los trabajadores con el fin de captar la atención de los empleados, a las demás secciones que están contenidas en el periódico (comunicación informal).
- 8.3.4. Fotografías de eventos.-** Aquí se coloca un registro visual de los eventos sociales, culturales, deportivos y de seguridad, más destacados del mes organizados por la empresa (comunicación descendente).
- 8.3.5. Apartado de seguridad.-** Este contiene información esencial sobre seguridad en la embotelladora. Así como la publicación de accidentes que se reporten y/o al no presentarse ningún accidente se les dará un reconocimiento público a través de este órgano de información (comunicación descendente).
- 8.3.6. Información general.-** Este espacio se integra por avisos a los empleados como: cursos e información que se requiera dar a los mismos; convenios publicitarios, así como artículos de interés general (comunicación descendente).
- 8.3.7. Apartado de ISO 9000. -** Aquí se contempla toda la información acerca del sistema de calidad ISO 9000 (comunicación descendente).

**8.3.8. Sugerencias al periódico.-** Esta sección nos permite una retroalimentación para mejorar este medio de comunicación interna por medio de un cuadernillo en el cual los trabajadores exponen sus ideas y sugerencias (comunicación ascendente).

**8.4.** Después de haber recabado toda la información que contendrá el periódico mural pasa por una autorización por parte del Lic. Eduardo Rodríguez Ocampo gerente de relaciones industriales.

**8.5.** Se coloca en las respectivas áreas.

---

## **9.0. CONTROL DE REGISTROS.**

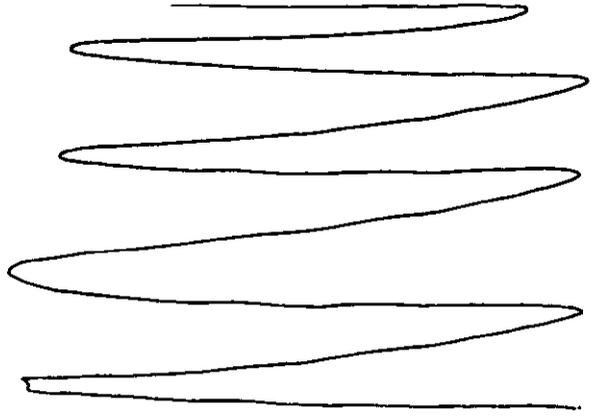
Se deberá llevar un registro de toda la información contenida en el periódico mural por medio de un expediente anual que estará contenido en el archivo de capacitación; el cual contendrá todos los documentos informativos que se van dando cada mes.

---

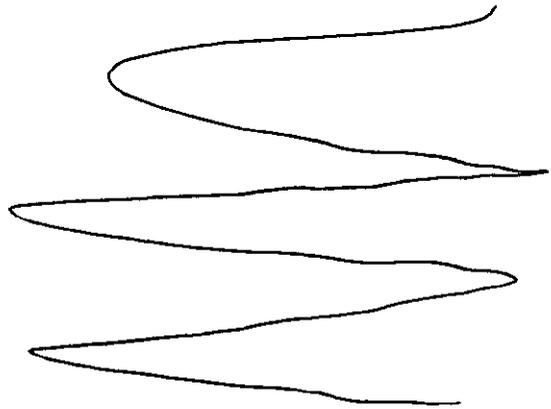
## **10.0. REFERENCIAS.**

PM-001 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS MUNDET.  
Martínez de Velasco Alberto.  
Comunicación organizacional práctica.  
Editorial TRILLAS.

---



## **FUENTES.**



## BIBLIOGRAFÍA.

- ◆ ACHILLES DE FARIA MELLO, FERNANDO.  
Desarrollo organizacional. Enfoque integral.  
Editorial: LIMUSA. Pp 180 México, 1994.
- ◆ ARIAS GALICIA, FERNANDO.  
Administración de recursos humanos.  
Editorial: TRILLAS. Pp 212 México, 1975.
- ◆ BERLO K., DAVID.  
El proceso de la comunicación.  
Editorial: El Ateneo. México, 1960.
- ◆ CORRAL CORRAL, MANUEL.  
La ciencia de la comunicación en México.  
Editorial: TRILLAS. Pp 138 México, 1989.
- ◆ ESTEVA, GUSTAVO.  
El estado y la comunicación.  
Editorial: Ediciones Nueva Política. Pp 175 México, 1979.
- ◆ FERRER PÉREZ, LUIS.  
Guía práctica de desarrollo organizacional.  
Editorial: TRILLAS. Pp 200 México, 1976.
- ◆ FISHER F. STRONG, L.  
Comunicación efectiva en el trabajo.  
Editorial: EDICOL. México, 1960.
- ◆ FLORES DE GORTARI, SERGIO. OROZCO  
GUTIÉRREZ, EMILIANO.  
Hacia una comunicación administrativa integral.  
Editorial: TRILLAS. Pp 354 México, 1973.
- ◆ GUÍA DE CARRERAS.  
UNAM. México, 1994.

- ◆ GOLDBABER M, GERALD.  
Comunicación organizacional.  
Editorial: Logos Consorcio Editorial S.A. Pp 450 México, 1974.
  
- ◆ GÓMEZ MORFIN, JOAQUÍN.  
La administración moderna y los sistemas de información.  
Editorial: TRILLAS. Pp 250 México, 1975.
  
- ◆ MARTÍNEZ DE VELASCO, ALBERTO. NOSNIK, ABRAHAM.  
Comunicación organizacional práctica.  
Editorial: TRILLAS. Pp 112 México, 1988.
  
- ◆ MENDIOLA, SALVADOR. NORIEGA, MA. ADELA.  
Teoría de la comunicación I.  
ENEP ARAGÓN. Pp 263 México, 1992.
  
- ◆ MENÉNDEZ, Antonio.  
Comunicación social y desarrollo.  
Editorial: Dirección general de publicaciones. Universidad Nacional Autónoma de México. Pp 192 México, 1972.
  
- ◆ MORAGAS, MIGUEL.  
Teoría de la comunicación. Primera parte escuela y autores.  
Editorial: EDICOL. México, 1970.
  
- ◆ NIXON, RAYMOND.  
Investigaciones sobre comunicación colectiva.  
Editorial: Ciespal. Pp 243. México, 1963.
  
- ◆ PAOLI J., ANTONIO.  
Comunicación e información. Perspectivas teóricas.  
Editorial: TRILLAS. Pp 138 México, 1977.

- ◆ RAIAN ANTHONY, P.  
Administración por objetivos.  
Editorial: TRILLAS. Pp 212 México, 1989.
- ◆ RÍOS SZALAY, JORGE.  
Relaciones públicas.  
Editorial: TRILLAS. Pp 128 México, 1980.
- ◆ SCHEINSON A., DANIEL.  
Comunicación estratégica.  
Editorial: MACCHI. Pp 173 Argentina, 1980.
- ◆ SORIA, MURILLO.  
Relaciones humanas.  
Editorial: LIMUSA NORIEGA EDITORES. México, 1994.
- ◆ TOUSSAINT, FLORENCE.  
Crítica de la información de masas.  
Editorial: EDICOL. Pp 150 México, 1975.
- ◆ WENDELL I., FRENCH. CECIL H., BELL JR.  
Ciencia de la conducta para el desarrollo organizacional.  
Editorial: DIANA. México, 1979.
- ◆ WHITTAKER, SANDRA.  
Psicología.  
Editorial: McGraw – Hill. México, 1989.

## HEMEROGRAFÍA.

- ◆ MOSHINSKY, MARCOS.  
“La comunicación. De la señal de humo a la información sideral”.  
Sección: Editorial, página: 7 A.  
Diario: Excélsior.  
México, D.F., sábado 9 de diciembre de 1972.

## OTRAS FUENTES.

- ◆ Servidor WWW de la UNAM. Campus Aragón.  
[Http://informática. aragón. unam. mx/ carreras/per/perhtml](http://informatica.aragon.unam.mx/carreras/per/perhtml)
  
- ◆ Reglamento interior de trabajo.  
Embotelladora Mundet S.A. de C.V. 1997.
  
- ◆ Procedimiento de operación PM-001.  
Edición, revisión y/o actualización de procedimientos.  
Embotelladora Mundet S.A. de C.V. 1997.