

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL (COMUNICACIÓN INTERNA) PARA LA
PROYECCIÓN DE IMAGEN DE AMECAP**

ALUMNA: ELBA ELIZABETH GARCÍA NAVA

ASESOR: VIRGINA REYES CASTRO

Ciudad Universitaria, febrero de 2002



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.

ÍNDICE

págs.

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 ORÍGENES	1
1.1.1 Conceptos de comunicación e información	2
1.1.1.1 Diferencias entre comunicación e información	2
1.1.1.2 Componentes del esquema comunicativo	2
1.1.2 Concepto Organización	5
1.1.3 Concepto Comunicación Organizacional	7
1.2 ESCUELAS DE COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	9
1.2.1 Escuela Clásica	9
1.2.2 Escuela Humanista	11
1.2.3 Escuela de la Teoría General de Sistemas	15
1.2.4 Escuela de la Teoría de la Contingencia	17
1.3 COMUNICACIÓN INTERNA, COMUNICACIÓN EXTERNA Y COMUNICACIÓN GLOBAL	21
1.3.1 Definición de Públicos Internos y Públicos Externos	22
1.3.2 Comunicación Interna	23
1.3.2.1 Definición	23
1.3.2.2 Soportes de Comunicación Interna	24
1.3.3 Comunicación Externa	29
1.3.3.1 Definición	29
1.3.3.2 Soportes de Comunicación Externa	30
1.3.4 Comunicación Informal	31
1.3.5 Comunicación Global	33
1.3.5.1 Definición	33
1.3.5.2 Coherencia entre Comunicación Interna y Comunicación Externa	34

CAPÍTULO 2. IMAGEN CORPORATIVA

2.1 IMAGEN, IDENTIDAD, REALIDAD Y COMUNICACIÓN CORPORATIVAS	36
2.2. IMAGEN CORPORATIVA	38
2.2.1 Identidad Conceptual	38
2.2.1.1 Filosofía Corporativa	39
2.2.1.2 Conducta institucional	41
2.2.1.3 Cultura Corporativa	42
2.2.2 Identidad Corporativa	
2.2.2.1 Logotipo	43
2.2.2.2 Diseño Gráfico	43
2.2.2.3 Nombre de marcas y slogans	43
2.3 ELEMENTOS PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE IC	44
2.3.1 Análisis Interno	44
2.3.1.1 Cultura Corporativa	44
2.3.1.2 Comunicación	45
2.3.2 Análisis del entorno de la organización	47
2.3.2.1 Públicos de la organización	48
2.3.2.2 Competencia	48
2.4 ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE IMAGEN CORPORATIVA	50
2.4.1 Ejecución de un programa de IC	51
2.4.2 Planificación	51
2.4.3 Lanzamiento	53
2.4.4 Superación de la resistencia al cambio	53
2.4.5 Gestión permanente	53

CAPÍTULO 3. PROGRAMA DE CO Y TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

3.1 TIPOS DE DIAGNÓSTICO	55
3.1.1 Diagnóstico administrativo bajo la TGS	57
3.1.2 Estrategia de Intervención	58
3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	61
3.2.1 Definiciones	62
3.2.2 Comunicación Estratégica	64
3.2.2.1 Definición	64
3.2.2.2 Factores Estratégicos Clave	68
3.3 PLATAFORMA DE CO	69
3.3.1 Funciones de la CO	71
3.3.2 Proceso para la elaboración de un Programa de CO	72
3.3.2.1 Análisis situacional	72
3.3.2.2 Diagnóstico	72
3.3.2.3 Planteamiento del problema	73
3.3.2.4 Planeación Estratégica	74
3.3.2.5 Objetivos	75
3.3.2.6 Variables	75
3.3.2.7 Evaluación	77
3.3.3 Metodología para la investigación organizacional	77
3.4 PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS	81
3.4.1 Concepto de Crisis	81
3.4.2 CO ¿Fantasía o realidad?	82

CAPÍTULO 4. PROGRAMA DE CO PARA LA AMECAP

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	83
4.2 ANÁLISIS SITUACIONAL	84
4.2.1 AMECAP y su historia	84
4.2.2 Estructura	85
4.2.3 Situación actual	85

INTRODUCCIÓN

Cuando comencé a colaborar en la AMECAP (Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, Asociación Civil) nunca imaginé la crisis tan fuerte por la que atravesaba, mucho menos, que mis conocimientos sobre Comunicación Organizacional servirían de algo para contrarrestar la situación laboral y financiera que existía.

Al convivir con el resto de los integrantes y formar parte del equipo de trabajo de la nueva mesa directiva noté que, tal vez, el principal problema de la AMECAP era la falta de una imagen favorable. Esta ausencia alimentaba el desgano de sus empleados, el desinterés de los clientes y el abandono de las actividades y eventos que se comprometieran a cumplir con los objetivos propuestos por la organización desde su establecimiento.

Poco a poco confirmé que la pésima imagen de la entidad dentro de su mercado se debía también al ambiente interno de la misma. La gente estaba a disgusto con su empleo y esto favorecía la nula convivencia y la escasa colaboración entre sus integrantes. Además, las mesas anteriores sólo se ocuparon de su beneficio personal, por lo tanto, no existía una comunicación con calidad, la cual, tampoco se reflejaba ni en los productos ni en los servicios.

Por ello, insistí en realizar un programa de comunicación que permitiera fortalecer la unión entre el personal, optimizar los servicios y demostrar la importancia de la Comunicación Organizacional para solucionar problemas internos y externos de cualquier institución.

Este trabajo destaca la importancia del por qué utilizar un programa de Comunicación Organizacional para solucionar problemas laborales como los que se presentan en la asociación. Asimismo, describe la necesidad de la misma al exponer que una mala comunicación genera chismes y malentendidos que afectan las interacciones y los procesos de producción.

La presente tesis se enfoca al caso particular de la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, cuya situación deja entrever el descuido que sufrió la comunicación interna, la desatención que se dio a sus públicos externos y el cómo dichos factores provocaron un desgaste de la imagen corporativa, tanto a nivel interior, como hacia fuera de la organización.

En un principio, decidí crear todo un programa de Comunicación Organizacional (interno y externo) que diera los elementos necesarios para resolver los conflictos de la entidad. No obstante, al ser ésta una asociación que aglutina a todas aquellas personas e instituciones vinculadas con la capacitación, delimité el área de estudio, aunque el aspecto decisivo para enfocarme sólo en la comunicación interna fue el presupuesto inexistente inicial para comenzar con las actividades que brindarían respuestas a varias cuestiones que afectan, no sólo el ambiente, sino la imagen corporativa de la AMECAP.

Si bien el punto de partida es mejorar la imagen de la institución, este cambio no puede comenzar sin enfocarse, primero, en la actitud de los empleados hacia su empresa y la imagen que éstos tienen de ella (porque la imagen que los integrantes de cualquier organización tengan de la misma, será la que ellos transmitan al exterior).

Esta fue la razón para comenzar el cambio de imagen a través de un programa de comunicación interna. Cabe resaltar que esta decisión no se tomó ligeramente, sino que estuvo fundamentada en los resultados del diagnóstico, los cuales revelaron un clima laboral pésimo que influía en el individualismo, la falta de colaboración en equipo y en el desgano por la ejecución de las actividades y la falta de una actitud de servicio.

El desarrollo de la tesis se elabora en cuatro capítulos, los dos primeros sirven como referentes conceptuales a los temas de comunicación organizacional e imagen corporativa. El tercer capítulo muestra los pasos previos a la elaboración de un programa de Comunicación Organizacional y finalmente, el cuarto desarrolla el programa propuesto para la AMECAP.

En el primer capítulo se revisarán aspectos generales de lo qué es la comunicación y de cómo se aplica ésta dentro de las organizaciones (en cualquier sociedad existen fuentes y receptores que emiten y escuchan mensajes, los cuales a su vez, se trasladan mediante canales de comunicación). También presentará los elementos necesarios para diferenciar el término comunicación del concepto de información y, al mismo tiempo, los relacionará dentro del esquema comunicativo con sus respectivos componentes.

Bajo esta premisa se expondrá el concepto de la Comunicación Organizacional y las escuelas teóricas que le abrieron paso (teoría clásica, teoría humanista, teoría de la

contingencia y teoría general de sistemas, ésta última fundamenta la presente investigación).

En el mismo capítulo, se mencionarán las ideas generales de la comunicación interna y la comunicación externa; se describirán además, los diferentes públicos de la organización (internos y externos) así como los diferentes tipos de soportes comunicacionales que existen para dirigirse a cada uno de dichos públicos, conforme a sus características particulares.

El segundo capítulo se remitirá al tema de la Imagen Corporativa; diferenciará conceptos de identidad conceptual e identidad corporativa (componentes de la imagen); además mencionará los conceptos de la realidad y comunicación corporativas (indispensables para entender el funcionamiento de la organización).

También describirá subsistemas importantes para la implantación de cualquier plan de comunicaciones enfocado al mejoramiento de la imagen (pues el análisis de éstos es fundamental, como la filosofía, la cultura y conducta institucionales).

El mismo apartado abarcará aspectos de la identidad corporativa como el logotipo, el diseño gráfico y los nombres de marcas y slogans que, aunque no se incluirán en el desarrollo del programa de comunicación, se utilizarán para separar los términos de identidad conceptual e identidad corporativa.

Asimismo, contemplará los pasos a seguir para la elaboración de una plataforma de Imagen Corporativa, subtema precedido obviamente, por una descripción del establecimiento de un diagnóstico que apoye cualquier decisión para mejorar la imagen.

La tercera parte del estudio se dirigirá a fundamentar el programa de comunicación interna en la Teoría General de Sistemas y con base en él, se desarrollarán los procesos de diagnóstico y planeación estratégica. Además, se especificarán cada uno de los componentes para elaborar un programa de comunicación organizacional (análisis situacional, diagnóstico, planteamiento del problema, planeación estratégica, objetivos, variables y evaluación) y se expondrán los beneficios de contar con uno de éstos ante cualquier crisis.

La última etapa de la investigación se dedicará a elaborar el programa de comunicación interna. Presentará, con base en la Teoría General de Sistemas, el diagnóstico en cada uno de los subsistemas seleccionados (comunicación, personal, competencia y mercado) y los resultados del mismo, así como los medios de comunicación que favorecerán la unión entre los empleados, una mayor calidad en sus actividades y, con ello, contribuir al mejoramiento de su imagen corporativa.

Como cualquier programa de investigación se enumerarán los antecedentes a la crisis (historia de la asociación, visión valores, etc.) y el diagnóstico correspondiente tanto a cada uno de los públicos como a los productos y soportes de comunicación. El punto final describirá las soluciones propuestas a cada una de las situaciones de la AMECAP dentro del programa de comunicación que plantearé en los siguientes rubros: soportes de comunicación interna, mejoramiento de la calidad, apertura de mercados y organización de eventos.

Finalmente, se expondrán las conclusiones y se argumentará el por qué la AMECAP (y cualquier otra organización o empresa) debe contar con un programa de CO para mejorar o mantener una buena imagen corporativa.

CAPÍTULO 1: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 ORÍGENES

Generalmente, cuando hablamos del tema de la comunicación, nos remitimos a la tecnología tan impresionante que se ha elaborado en los últimos tiempos; algunos pensadores, a la aplicación de las teorías comunicativas en todos los aspectos de la vida humana y otros, al lenguaje.

Este resultado actual de la comunicación, es parte de un proceso que no se detiene y que día a día se perfecciona más. Por ello, se deben mencionar algunos avances de esta disciplina y la trascendencia que ha obtenido en esta era, llamada por algunos la *era de la comunicación*.

Su origen aparece con el hombre y el intento por dominar la tierra, es decir, hace 5 mil años. Algunas de sus manifestaciones fueron las señales de humo, los jeroglíficos (formas primitivas de la escritura) y los gruñidos (primeras manifestaciones del habla).

Durante la época de la Revolución Industrial, la imprenta posibilitó la oportunidad de que la información se distribuyera en forma masiva, lo cual permitió la difusión de ideas, descubrimientos y novedades en general, naciendo la comunicación escrita. La aparición del teléfono marcó el comienzo de la comunicación instantánea.

Con la creación de la radio se difunden todo tipo de ideas a un público heterogéneo e inicia la *comunicación de masas*. El cinematógrafo de los hermanos Lumiere y el uso cotidiano de la televisión dan origen a la comunicación audiovisual y se convierten en los principales medios de entretenimiento, difusión cultural e informativa para todo tipo de sociedades.

El uso de las computadoras con fines no militares abre una nueva puerta, la de la informática y las telecomunicaciones. La creación del internet permite no sólo una comunicación instantánea sino a larga distancia; la *súper carretera de la información* se ha convertido en un medio de transporte para la televisión, la prensa y la radio, sin dejar de mencionar el éxito que ha tenido en cuanto a publicidad.

En cuestiones teóricas, la comunicación ha dado un giro de 180 grados. Durante su desarrollo y establecimiento nadie se había preocupado por definir el término comunicación y mucho menos diferenciar ésta de la información. Varios especialistas han tratado de hacerlo. Para evitar confusiones, se describirán, primeramente, algunas de estas diferencias,

así como el concepto de organización y la relación de este último con los de información y comunicación para, posteriormente, definir el concepto de Comunicación Organizacional.

1.1.1 Conceptos de Comunicación e Información.

1.1.1.1 Diferencias entre comunicación e información

En la evolución de las teorías de la comunicación hubo muchas confusiones para definir cada uno de los conceptos. En un primer esbozo general, afirmaremos que la comunicación marca su gran diferencia con las actividades informativas al establecer un vínculo de interacción entre sus participantes.

José Luis Piñuel Raigada¹ define a la **comunicación** como una interacción que los seres vivos ejecutan para acoplar sus acciones y/o representaciones mediante el uso informativo de energías. Mientras que la **información** se produce en un solo sentido, del emisor al receptor (cabe recordar que ésta aparece con Winner y los comienzos de la informática, de ahí su unilateralidad). La comunicación puede ser en todos sentidos pues cada emisor se convierte en receptor y viceversa. El punto clave del juicio de Piñuel Raigada es que la información carece de *retroalimentación*.

Fernando de Manuel Dasi en *La comunicación y la negociación comercial*,² afirma que *información* proviene de la palabra latina *informatio* (imagen) y la clasifica como algo impersonal, como datos almacenados en soportes de la mente humana. En tanto, el término *comunicación*, también del latín, viene de *communicatio* (compartir o poner en común). Sugiere entonces que comunicar es poner una información en común; explica que la información es la transmisión de un conocimiento y la comunicación es la suma de conocimiento más información.

1.1.1.2 Componentes del esquema comunicativo

La comunicación, al ser un proceso mediante el cual dos o más individuos interactúan, consta de muchas partes. Es indispensable conocer los elementos que lo conforman y cómo funcionan dentro del tema que nos atañe, la Comunicación Organizacional. Tales componentes son: la fuente, el emisor, el canal, el mensaje, la retroalimentación (característica principal de la comunicación), los ruidos, el contexto y las redes.

¹ Piñuel Raigada, J.L. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, p. 19

² Manuel Dasi, Fernando de y Rafael Vilanova Martínez, *Comunicación y Negociación comercial*, p. 5

Fuente o emisor. Es quien origina el mensaje, puede tratarse de una persona frente a otra, o bien de una compañía o de un gobierno. Para F. de Manuel Dasi el emisor es aquel quien toma la iniciativa de comunicar. Debe además, elaborar un proceso interno (codificar sus ideas y pensamiento al estructurar su mensaje) para transmitirlo al receptor.

Fernández de Collado considera que el emisor, al transmitir la información la “*satura*” de una intencionalidad. En los casos en que un emisor, o un grupo de ellos, habitualmente se dirige a un público más o menos numeroso –caso usual de la práctica de la CO- la responsabilidad y la potencia de sugestión al alcance de éste, le conceden normalmente jerarquía informal dentro de su entorno.

“La calidad de la emisión vendrá determinada por la capacidad que el emisor tenga de expresión, estará condicionada por sus contenidos internos, la propia personalidad y apariencia, así como la capacidad que tenga de empatía (calidad de percibir las actitudes y aspectos internos del otro).”³

Mensaje. Es el conjunto de las diferentes ideas de información transmitidas por el emisor mediante claves, símbolos o imágenes, cuyo significado materializará el emisor. Fernández de Collado lo define como el estímulo que la fuente transmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Se compone de símbolos cuyo significado es común para la fuente y el receptor.

La efectividad del mensaje contempla tres elementos importantes: primero, contener aspectos positivos con relación a la idea que queremos comunicar; segundo, presentarse en forma original para captar la atención del destinatario y tercero, ser lo más concreto posible.

La intencionalidad del emisor al conformarlos gira en torno a personas, objetos y acontecimientos producidos durante la interacción humana o condiciones que afecten a ésta. Según Gerald Golhaber,⁴ un aspecto fundamental en el estudio de la Comunicación Organizacional se constituye por el flujo de mensajes dentro de la corporación. Los mensajes de la misma pueden ser examinados mediante la modalidad del lenguaje, los supuestos receptores, los métodos de difusión y los propósitos de flujo.

Canal. Es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor, pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales. Los canales públicos permiten la comunicación entre una fuente y un grupo de personas relativamente amplio

³ Manuel Dasi, Fernando de. op. cit p. 23

⁴ Goldhaber, Gerald. *La comunicación en las organizaciones*. Diana, 1984

por medio de boletines y revistas de una empresa, un recinto, etc. El canal es un soporte de la información.

Receptor. Es a quien va dirigido el mensaje, realiza un proceso inverso al emisor, escuchará mensajes y luego lo descifrará o decodificará para entenderlos. En el ámbito organizacional también es llamado destinatario porque, dada la frecuencia con que se manifiesta la comunicación descendente en las organizaciones, se interpretan las motivaciones, expectativas, inquietudes y actitudes hacia el mensaje.

Código. Es el conjunto de normas, lenguaje y símbolos empleados para articular, transmitir el mensaje y hacerlo comprensible, tanto para el emisor como para el receptor. David. K. Berlo⁵ manifestó que los significados están en la gente y no en los mensajes, pues dichos significados son otorgados por las personas.

Redes. Las redes de comunicación son los canales por donde fluye la comunicación. En *Comportamiento Organizacional*⁶ se menciona la existencia de dos tipos de éstas: redes *formales* y redes *informales* de comunicación dentro de la empresa.

La red formal se constituye por las comunicaciones relacionadas con las actividades siguiendo la cadena de autoridad; en tanto, las informales se forman principalmente por rumores.

“La base de que toda organización está compuesta por seres humanos y que éstos, en su seno, asumen distintos roles (...) el flujo informativo entre ellos sigue una ruta conocida como red comunicacional (misma que existe a partir de dos personas que se involucran, hasta la red que comprende toda la organización).”⁷

La red comunicacional, al asumir la dirección en un evento concreto, puede manifestarse en una triple modalidad: comunicación unidireccional o descendente, comunicación bidireccional y comunicación integral o multidireccional (ascendente, descendente, horizontal y oblicua).

El contexto. Es la situación particular del ambiente donde se desarrolla la comunicación. Este contexto general, influirá para la imagen e interpretación que se dará al mensaje. Se compone de luces, sonidos, escenografías, etc.

⁵ Berlo, David K. El proceso de la comunicación, en Carlos Fernández, *La comunicación en...* p. 11

⁶ Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*, Prentice-Hall, México, 1987 p. 344

⁷ Fernández de Collado, Carlos. *La comunicación...* p. 36

Los ruidos. Son las alteraciones que se producen durante la transmisión del mensaje; en gran parte son debidas al deterioro del canal en su soporte físico, o al entorno, o a factores psicológicos del receptor.

Retroalimentación o feedback. Es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente; ésta puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores. Permite a la comunicación lograr un proceso dinámico y bidireccional. Fernández de Collado menciona que, sea positiva o negativa, informará a la fuente el efecto logrado. Para las organizaciones, la negativa funciona como un mapa de direcciones al señalar los aspectos incorrectos dentro de la misma y corregirlos al mismo tiempo.

Éste es quizás, el elemento más importante del proceso comunicativo, sobre todo en lo relacionado a la Comunicación Organizacional pues, una mala retroalimentación dentro de las instituciones repercute en descensos en la productividad, producción de mala calidad, ausentismo constante, falta de coordinación y conflictos personales.

El cuidado y vigilancia constantes harán de la retroalimentación una cuestión determinante para el buen funcionamiento de las organizaciones; sin embargo, no es el único medio para lograr buenos resultados. Para crear el mejor ambiente dentro de las entidades, es necesario conocerlas primero. Revisaremos que es una organización y cuáles son sus elementos.

1.1.2 Concepto de Organización

Fernández de Collado sugiere que la organización se constituye con dos o más personas que alcanzan ciertos objetivos a través de actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del ambiente; coordinan y que transforman sus actividades para transformar los recursos y reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización.

Harry Levinson⁸ sostuvo que cerca del 90% de los individuos que trabajan lo hacen dentro de una organización convenientemente establecida, ya sea comercial, de salud pública, educativa, religiosa o cívica. Considera a las organizaciones como sistemas vivos y abiertos en los que fluye constantemente la información interpersonal.

Annie Bartoli⁹ menciona algunas características de la organización, indispensables para estudiarlas y comprenderlas. Entre ellas:

⁸ En Fernández de Collado, Carlos, id, p. 23

⁹ Bartoli, Annie. *La organización comunicante y la comunicación organizada.*

- Finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo;
- Distribución de roles y tareas a realizar;
- División de autoridad y del poder formal; claramente explicativa en función de un determinado objetivo;
- Sistema de comunicación y coordinación;
- Criterios de evaluación y control de resultados.

Las empresas se encuentran en un complejo entorno social donde forman una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones. Este conjunto que enmarca las actividades de la organización, constituye su ambiente. Las relaciones de las entidades con su ambiente, no son todo aquello fuera de los límites de la organización, sino todo lo necesario para funcionar efectivamente.

Algunas conceptualizaciones que describen diversas instancias del ambiente organizacional, de acuerdo con Fernández de Collado, son la turbulencia, la hostilidad, la diversidad, la desintegración y la escasez.

Turbulencia. Se refiere a los cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles por los que atraviesa una organización. Esto puede controlarse si se enfrenta a un entorno en donde las fuerzas económicas, políticas y sociales se mantienen constantes.

Hostilidad. Existe cuando el ambiente es dominante, estresante y arriesgado. La mejor opción es contar con un entorno seguro, creador de oportunidades y controlable por la organización pues un ambiente hostil produce frustraciones entre sus integrantes.

Diversidad. Se da cuando los mercados de una organización son variados en sus características. Las organizaciones grandes y complejas tienden a moverse en entornos diversos. Un ambiente homogéneo es cuando la compañía, asociación, etc., sólo tiene que concentrarse en un tipo de cliente o sector del mercado.

Desintegración. Es un atributo muy importante para el desarrollo de las actividades de la organización pues de ésta depende el grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado.

Escasez. Se refiere a la abundancia o escasez de materias primas, de recursos humanos o naturales de los cuales depende la sobrevivencia del sistema.

Gerald Goldhaber¹⁰ señala la importancia, que reviste para las organizaciones, el crear e intercambiar mensajes con públicos relevantes a ella. Las organizaciones que lo hagan, afirma el autor, serán efectivas; por el contrario, desaparecerán las que prescindan de esta función de intercambio de mensajes con el ambiente.

Para evitar que cada uno de estos conceptos afecte el funcionamiento de la organización, la comunicación toma relevancia para el mantenimiento y progreso de cualquiera de ellas, sea de tipo público, privado, social, cultural o deportivo. La comunicación es constante y necesaria para la convivencia entre seres humanos, pues es inherente al grupo. Aunque hasta hace poco se consideró poco práctico establecerla formalmente, el auge de esta disciplina social abrió nuevas oportunidades, formando así, la Comunicación Organizacional (en adelante CO) la cual se definirá a continuación.

1.1.3 Concepto de Comunicación Organizacional

Si ya hemos mencionado que la comunicación es inherente al hombre, es imposible pensar que ésta es inseparable de una institución, cualquiera que sea, porque los individuos utilizan la información para planear, organizar y dirigir las metas de la entidad. Si una información no es clara, los integrantes no podrán predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado.

Un primer acercamiento al concepto de CO, se refiere al agrupamiento de sistemas de comunicación (como dar o recibir información mediante órdenes y/o a los procesos comunicativos que se dan antes de iniciar actividades dentro de la empresa), al manejo de conocimientos bajo normas racionales y, muy particularmente, a la obtención y logro de los objetivos previstos a través de dichos sistemas de comunicación.

Gerald Goldhaber, uno de los pioneros en esta rama, sostiene que la CO es parte del intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una compleja organización. La identifica dentro de un sistema complejo y abierto, influenciado por el medio ambiente y viceversa; el cual implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios; asimismo, involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales.

El objeto de esta disciplina es transmitir a los interesados un mensaje en cuyo contenido se exprese: a) qué es *ejecutar* un trabajo eficazmente y b) que el *cooperar* con otros permite obtener para sí mismo la satisfacción del deber cumplido. Con ello, pretende mejorar la

¹⁰ Goldhaber, Gerald. *Comunicación Organizacional*. Diana, 1984

calidad y la oportunidad de los mensajes que se intercambian entre los miembros de la organización y entre éstos y sus públicos externos.

Por lo tanto, la CO se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes dados entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.

Carlos Ramos Padilla ¹¹ describe varios tipos de comunicación dentro de las instituciones, como la *integradora*, la cual logra que los diferentes recursos que forman una organización puedan llegar a un fin común establecido; la *positiva*, que busca contar con una actitud optimista en las labores y la *dinámica*, que imprime rapidez, calidad, destreza y fluidez a las actividades.

El ímpetu de valorar a la CO dentro de cualquier tipo de organización nace por evitar conflictos entre los esfuerzos y la duplicidad de tareas o la omisión de otras; dar confianza, estimular y motivar a los integrantes del grupo de trabajo y favorecer las opiniones externas.

Desde este punto de vista, Fernández de Collado, divide a la CO en comunicación interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia, obreros, etc.) y en comunicación externa, cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, gobierno, etc.).

Para él, la comunicación cumple con tres funciones: las de **producción**, cuando se preocupa por la eficiencia de los bienes y servicios orientados hacia la producción; las de **innovación**, cuando percibe ideas u objetos como nuevos dentro de la organización y las de **mantenimiento**, que Berlo¹² explica como aquellas que afectan la autoestima de los individuos, las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación.

Pueden añadirse cuatro funciones más de la CO como las de integración, las de creación del personal; las de apuntalamiento y las del manejo de la imagen corporativa de la empresa, tanto a nivel interno como externo.

¹¹ Ramos Padilla, Carlos, *La comunicación, un punto de vista organizacional*, Trillas, México, 1991, 75 págs.

¹² En Carlos Fernández de Collado, id.

El proceso de dichas funciones, en el área empresarial, se fortaleció gracias a un grupo de estudiosos que consideraron, poco o mucho, el proceso comunicativo como una herramienta para el mejoramiento de la calidad y la producción. Aunque los estudios se hicieron por y para administradores, fueron de gran utilidad para el establecimiento de la CO, por tanto, deben considerarse dentro del presente trabajo.

1.2 ESCUELAS DE COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN.

Desde hace varios años ha estado latente el interés por delimitar y comprender qué tipo de elementos o características pueden ser los más útiles para el buen funcionamiento de las organizaciones. Se desarrollaron desde entonces escuelas y corrientes relacionadas con el aspecto comunicativo organizacional, al comprobarse la trascendencia que tenía dentro de las compañías, como la clásica, la humanista, la de sistemas y la contingente. Cada una de ellas analiza, desde diferentes etapas y percepciones, las funciones y tareas de la CO (aún no definida como tal).

1.2.1 Escuela Clásica

“Los autores clásicos describen a la organización como un sistema cerrado, estático, con sistemas de control definidos (...). Sus seguidores contemporáneos incluyen el contenido de la comunicación hacia abajo y el uso de sistemas de comunicación para coordinación, control y ejercicio de autoridad.”¹³

A pesar del tiempo que ha pasado desde que se escribieron estos preceptos, los autores de esta corriente aun tienen un impacto relevante en la actualidad. Los más notables son: Max Weber, Frederick W. Taylor; y Henri Fayol.

▪ **Max Weber.**

Este filósofo alemán escribió diversas obras acerca de las organizaciones; la más relevante para el tema que nos compete es *The theory of social and economic organizations* (La teoría de las organizaciones económicas y sociales) donde determina una forma de organización con mayor servicio a las crecientes y complejas necesidades de la nueva sociedad industrial.

Bajo las premisas descritas en esa obra creó entonces, *la Teoría de la Burocracia*, cuya propuesta principal se compone de elementos básicos para una forma ideal de organización,

¹³ Héctor Bianchi, en Fernández de Collado, id.

tales como la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones, ambos conceptos retomados de Adam Smith. Las cualidades principales de la Burocracia, según Weber, son tener una jerarquía definida; desarrollar normas reglas y estándares de operación precisas; mantener una distancia social entre los funcionarios con sus empleados y la especificación de derechos y deberes a cada uno.

Desafortunadamente, las ideas de Weber sobre la burocracia no funcionaron pues sus conceptos se retomaron de tal manera que, actualmente, este sistema de administración es torpe e ineficiente.

- **Frederick W. Taylor**

Este estadounidense fue uno de los precursores de la ingeniería industrial. Sus aportaciones se refieren al principio de la división del trabajo en todos los aspectos de la actividad en la empresa: división de funciones, división entre las actividades de concepción, control y ejecución y división en el seno de las tareas de ejecución. Sus estudios incluyen la optimización de la producción, con base en los *tiempos y movimientos*.

Taylor fomentó el que los trabajadores y administradores compartan responsabilidades por igual conforme a sus características. Se le reconoce el énfasis a la cooperación y colaboración entre niveles, sin la cual, los beneficios serían parciales o de grupo.

- **Henri Fayol**

Empresario e ingeniero francés, tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos y darles un matiz de mayor universalidad -independientes del tipo de organización. Su libro *General and Industrial Management* (Administración general e industrial) describe 14 principios de administración que sintetizan y complementan las ideas más sobresalientes de sus antecesores: división del trabajo; autoridad y responsabilidad; disciplina; unidad de mando; unidad de dirección; subordinación de los intereses particulares a los generales; remuneración del personal; centralización, cadena escalar; orden; equidad; estabilidad en el personal; iniciativa y compañerismo.

Sus ideas son de gran importancia para desarrollar objetivos de CO, al destacarse la especialización, la existencia de un plan, alta moral y la unión de la entidad corporativa. Fayol, como el resto de los autores clásicos, propone una forma sistemática de estudio para las organizaciones y establece principios esenciales de administración, algunos de los

cuales se mantienen vigentes. Enfatiza principios de autoridad y estructurales. Asimismo, resalta los procedimientos y las reglas encaminadas a una mejor producción.

Sin embargo, ni él ni sus antecesores profundizan en uno de los factores más importantes: el aspecto humano y las consecuencias de su interacción como el desarrollo de conflictos. Los autores clásicos proponen una forma de comunicación interpersonal, descendente y vertical, sin oportunidad de opiniones e intercambios de situaciones personales (lo cual dificulta la observación de las necesidades reales de los empleados). Fue así como otros pensadores se interesaron por llenar estos vacíos a través de una nueva escuela, la humanista.

1.2.2 Escuela humanista

Parte de una visión más completa del ser humano y de su impacto en el desempeño de los logros de la empresa. Considera aspectos importantes como el liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación informales, el cambio y desarrollo de recursos humanos.

Los pensadores de esta corriente (llamada por algunos *Behaivorista*) dieron a la comunicación mayor relevancia, se preocuparon por promoverla en todos los sentidos, facilitar y dar soporte a la interacción entre los diferentes protagonistas. Elton Mayo, Mc Gregor, Likert, Argyris, Lewin, Maslow, Dubreuil y Herzberg son fieles exponentes de la misma; aspectos como el ejercicio del poder, la frustración derivada del conflicto entre necesidades personales contra necesidades organizacionales y la satisfacción en el trabajo son algunos de sus ideas centrales.

▪ Elton Mayo y la experiencia de Hawthorne

En la investigación realizada por Elton Mayo, en el taller de Hawthorne, se analizaron las relaciones entre condiciones de trabajo (iluminación, remuneración y horarios) y la productividad, durante 1924 y 1932. Con los resultados, Mayo evidenció la ausencia de la relación directa e indiscutible entre cada factor de las condiciones de trabajo y la eficacia. Por el contrario, mostró una relación directa entre el cambio introducido y la eficacia en las actividades laborales.

Mayo descubrió la importancia de la participación para motivar al personal: los fenómenos de liderazgo en los grupos de trabajo, la influencia de la vida grupal en éste y la existencia de factores informales en la relación motivación-eficiencia. Asimismo, introdujo cambios capaces de romper la rutina.

La labor de Mayo dio apertura sobre la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales y el impacto de elementos psicológicos. Otra de las aportaciones de este estudio fue la idea de grupos autónomos, contrarrestando la división de las tareas y la rigidez de la organización taylorista.

- **Douglas McGregor**

Se inclina hacia la necesidad del autodesarrollo y sus implicaciones organizacionales. Insistió sobre la existencia de varias concepciones posibles de la naturaleza humana (Teoría X y Teoría Y) y sostuvo que el estudio de la autoridad de cada miembro del conjunto depende fundamentalmente de la concepción que cada uno tiene de ésta. La **Teoría X**, más cercana a las ideas de teoría clásica, considera al empleado como una persona sin ambiciones y a disgusto con su trabajo. Resalta la supervisión y control estrechos del mismo para obligarlo a actuar y responsabilizarse.

Por el contrario, McGregor propone en la **Teoría Y** que todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo, establece así, la administración por objetivos, en la cual el empleado es responsable y determina sus objetivos con la ayuda y colaboración de un supervisor. Con ello, el rol de este último, se limita a casos en que la comunicación y la discusión abiertas no llegan a una conclusión satisfactoria.

- **Rensis Likert**

Basado en los estudios de Mayo, Rensis Likert desarrolló cuatro modelos de diseños de organización, el *autoritario*, el *benevolente-autoritario*, el *consultivo* y el *participativo*. Maneja variables de liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control. Como Mayo, tiende a la satisfacción de necesidades personales como objeto de motivación. Sus propuestas de ampliación de tareas y enriquecimiento del trabajo apuntan a mejorar el grado de autonomía y aumentar la satisfacción de los trabajadores para reducir determinados costos, como el ausentismo y la apatía.

- **Chris Argyris**

Propone, como Likert, una administración participativa para aprovechar el potencial real de los individuos, incluyendo otros puntos clave como el enriquecimiento del trabajo. Sostiene que las organizaciones, con todos sus componentes, son un límite para el empleado o

trabajador, en especial sus estructuras y formalismos porque se contraponen a su propia madurez, autonomía y desarrollo.

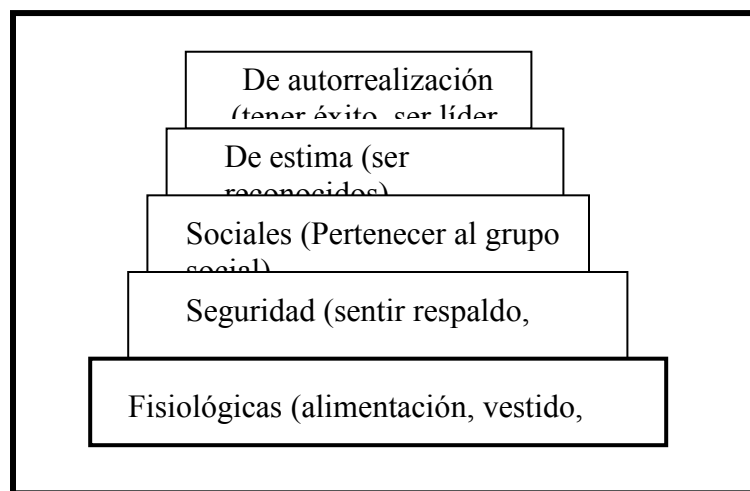
Argyris identificó seis propiedades organizacionales que determinan la salud o enfermedad de los miembros de una organización, entre ellas las de *interacción* (entre las partes de una organización), *control*, *conciencia*, *logro*, *habilidad* e *influencia* del pasado, presente y futuro de una organización sobre las actividades centrales.

- **Kurt Lewin**

Con sus estudios dedicados a comprender el comportamiento grupal, provocó un gran interés acerca del impacto del liderazgo en la solución de problemas, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral y la productividad, entre otros temas.

- **Maslow**

Es gracias a su pirámide de necesidades que se le considera dentro de esta corriente. Para éste, el comportamiento humano se motiva y moviliza por necesidades jerarquizadas (ver cuadro 1.1). Mientras los niveles más bajos de la pirámide no estén satisfechos los otros no aparecen. Los preceptos de Maslow aportan de un matiz psicológico a las organizaciones y establecen las premisas de la psicología industrial.



Cuadro 1.1 Pirámide de Necesidades de Maslow

- **H. Dubreuil**

Continuó con las ideas de la autonomía de McGregor, al hacer del obrero un pequeño patrón. Hyacinthe Dubreuil consideró como consecuencia, la supresión del asalariado mediante un sistema de participación en los beneficios, aunque esto último le provocó fuertes críticas por la utopía de sus concepciones. No obstante, inspiraron premisas de *semiautonomía* (vigente en el marco salarial) aún cuando la idea de una determinada participación en las ganancias la acompaña con frecuencia.

- **Herzberg**

Fue el último de los pensadores sobresalientes de esta corriente. Demostró que la motivación del hombre depende de factores intrínsecos al trabajo (contenido, complejidad, grado de responsabilidad y realización de uno mismo) y de factores extrínsecos (higiene, seguridad, condiciones de trabajo) que si no se tratan correctamente, acarrearán descontento.

- **Enfoque sociológico (o corriente sociológica)**

Trato aparte merece este enfoque que, al parecer, es una continuación de la corriente humanista, pero que, más que continuar destacando la naturaleza humana, critica la burocracia propuesta por Max Weber. Es Annie Bartoli quien menciona esta corriente y destaca entre sus principales autores a Emery, Gouldner y Croizer.

- **Emery**

El primer progreso con respecto a esta teoría comenzó con Emery, quien fue uno de los principales portavoces sobre la consideración del medio tecnológico como una variable de estudio. Señaló que los obstáculos técnicos y sociales actúan unos sobre otros.

- **Gouldner**

Cuando Max Weber hablaba de burocracia en términos elogiosos nunca se imaginó la connotación tan peyorativa que se aplicaría en nuestros días. Gouldner es uno de quienes manifiestan las disfunciones de las burocracias. De acuerdo con Annie Bartoli, las explica a partir de sus características intrínsecas. Para él, *“las burocracias son, por definición, instrumentos de apatía y anticomunicantes”*.

- **Michel Croizer**

Describe a la burocracia como un sistema de organización incapaz de corregirse en función de sus errores convirtiéndolos en uno de los elementos esenciales de su equilibrio. Para Croizer, la burocracia es problemática, porque se opone al dinamismo, a la innovación y a la motivación.

Estos autores, al reflexionar sobre la burocracia y al favorecer la estrategia de actores y las críticas constructivas hacen participar a las estructuras orgánicas en las decisiones que les conciernen.

El elemento común de las teorías humanistas es la valoración del ser humano dentro de las organizaciones a través de una mayor participación, comunicación, flexibilidad e integración de las necesidades organizacionales e individuales; además de la preocupación de parte de uno y de otro por su desarrollo. Esta división de necesidades favorece que la organización no sea analizada como un solo ente sino como un conjunto formado por subsistemas. Esta percepción conformará otra corriente, la de la Teoría General de Sistemas.

1.2.3 Escuela de la Teoría General de Sistemas

Antes de enumerar sus características y precursores, debemos entender que una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del cual se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la integran. De esta concepción, se analiza entonces a las entidades como sistemas abiertos. En esta línea, Annie Bartoli define el concepto de sistema alrededor de tres ideas principales:

1. Es un sistema de conjuntos entre sí,
2. Está inmerso en un entorno y
3. Se adapta y evoluciona, conservando una cierta continuidad a través de modificaciones incesantes.

Por ello, esta corriente se apoya en los fundamentos de la Teoría General de Sistemas (TGS) y los aplica en materia de comunicación.

“Los sistemas humanos se consideran abiertos, por tanto, en comunicación constante con el entorno.”¹⁴

Fernández de Collado argumenta que todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman al todo, se identifican como una unidad económica, social y técnica. Económica porque utiliza recursos limitados; social porque todas consisten en seres humanos que trabajan para un fin común y una técnica, al utilizar técnicas y tecnologías para alcanzarlo.

El Colegio de Palo Alto, E. Trist y Katz y Kahn, son líderes en este enfoque. Revisaremos algunas de sus aportaciones.

- **La Escuela de Palo Alto.**

Un grupo de estudiosos que se fundamentó en la TGS fue la escuela de Palo Alto, al integrar a los fenómenos de la comunicación al individuo y los conceptos del sistema del cual forma parte.

Los llamados investigadores de Palo Alto (cuyo nombre se adoptó de una ciudad de California donde residían varios miembros) contribuyeron, en mucho, a superar el análisis “verbal” en los fenómenos de comunicación. Conducen a la idea según la cual todo hombre viviría necesariamente, en y por códigos; en consecuencia, es imposible no comunicar. Sus componentes como la palabra, la escritura, y otros no verbales, conforman a la comunicación como un todo integrado de esos subsistemas.

- **E. Trist**

Se interesó por el estudio de la organización como sistema y, junto con otros autores, identificó algunas de las fuerzas que impactan desde afuera a las organizaciones, así como las partes (subsistemas) más importantes de cualquier organización.

Trist señala que las fuerzas económicas, sociales y técnicas junto con sus posibles interacciones, deberán ser analizadas y estudiadas para medir sus efectos en la configuración (estructura, procesos, tareas, etc.) de cualquier sistema. Actualmente, los sistemas sociotécnicos derivados de las ideas de Trist, constituyen una de las metodologías más innovadoras en el campo de las organizaciones.

¹⁴ Annie Bartoli, id, p. 78

Sus contribuciones identifican algunos de los *subsistemas* de mayor relevancia en las organizaciones como *producción*, *mantenimiento* de la estructura, subsistema de *frontera* o de soporte a la producción, *adaptativos*, *gerenciales* o *administrativos*. Para entender el funcionamiento del todo, Trist y sus colaboradores enfatizan la importancia de identificar estos subsistemas, sus funciones, mecanismos y responsabilidades.

▪ **Daniel Katz y Robert Kahn**

En *Psicología Social de las Organizaciones* estos autores logran sintetizar, complementar y difundir muchas de las ideas centrales de esta escuela. Entienden a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes al presentarlas como sistemas racionales y determinantes en sí mismos. Mencionan *nueve elementos* de toda organización abierta: *entrada*, *proceso*, *salida*, *ciclos* de eventos, *entropía* negativa, *información*, estado de *equilibrio*, *diferenciación*, y *equifinalidad*.

Esta corriente abre en el panorama hacia las condiciones externas, enfatiza la necesidad de identificar las partes y subsistemas de la entidad. Busca una interrelación entre ellas y sus elementos externos. Sin embargo, al revisar a sus precursores, no especifica cómo o qué tanto se pueden dar dichas interrelaciones y lo que puede pasar en cada caso, aunque sí destaca la retroalimentación constante para determinar el control y la evolución de dicho sistema.

No obstante, ninguna de las teorías revisadas hasta el momento considera al medio externo como parte de los procesos que influyen en el ambiente interno y las relaciones de producción

1.2.4 Escuela de la Teoría de la Contingencia

“Cualquier modo de organización es contingente en el sentido en que debe ser considerado y analizado como una respuesta a los problemas propios de una situación dada. Esta constatación llevó a algunos autores a preconizar formas de organización *adaptadas* a situaciones específicas. Es lo que se denominó *la teoría de la contingencia...* ¹⁵

¹⁵ *ibidem*, p. 44

Toma en consideración las situaciones y contextos que se presentan en las organizaciones, deduce la importancia fundamental de una investigación adecuada en todos sus ámbitos y enuncia los aspectos de la comunicación como un todo, sin susceptibilidad de estudio.

“La corriente contingente da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, que analógicamente podía considerarse como el *estímulo*; en cambio, la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la *respuesta*. En otras palabras, debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde.”

16

Entre los pensadores que formaron dicha escuela se encuentran Joan Woodward, Tom Burns y G. M. Stalker; Paul Lawrence y Jay Lorsh; además de Octave Gélinier y Henri Mintzberg.

▪ **Joan Woodward**

Fundamenta el hecho de que no todas las empresas se conforman igual pues hay elementos diferenciadores que derivan en respuestas distintas. Dependiendo del nivel de complejidad, existen variables como el número promedio de niveles ejecutivos, número de empleados en el tramo de control de los supervisores y el porcentaje de costos y su relación con los salarios.

Para Woodward, la comunicación verbal es mayor en las tecnologías unitarias y de proceso continuo, mientras que la escrita es más frecuente en la producción masiva. Sus trabajos parten, principalmente, de estudios acerca del número de niveles jerárquicos, distribución de funciones, etc.

▪ **Tom Burns y G. M. Stalker**

En un estudio realizado con 20 organizaciones inglesas en 1961, estos autores identificaron dos estilos opuestos de administración que respondían a condiciones estables o cambiantes del entorno: el mecánico y el orgánico, respectivamente. En un medio estable predominaba el estilo *mecánico* de la administración, con estructuras clásicas incapaces de superar problemas. En cambio, en un ambiente dinámico, prevalecía el estilo administrativo

¹⁶ Carlos Fernández de C. id, pág. 54

orgánico, caracterizado por su flexibilidad e informalidad organizacional, que implica una comunicación mas frecuente e incluyente en todos sentidos.

- **Paul Lawrence y Jay Lorsh**

Delimitaron los impactos del medio ambiente en distintas partes de una organización, apoyándose en Katz y Kahn. Diferenciaron las organizaciones conforme a cuatro dimensiones: *naturaleza* de los objetivos de cada división; la *orientación* temporal de cada división; las *relaciones* interpersonales de cada división y la *formalización* de la estructura de cada área. Los impactos en ellas deben responderse de forma diferenciada y especializada. Así, las áreas de la empresa se enfrentarán a presiones diversas del medio y a una incertidumbre diferente. La respuesta eficiente desarrollará sus funciones y tareas especializadas (a mayor incertidumbre, mayor especialización).

- **Octave Gélinier y Henri Mintzberg**

Gélinier resalta en sus trabajos la flexibilidad, contingencia y coherencia del conjunto de los procesos organizacionales. Mintzberg, por su parte, constituye a la organización en elementos básicos: una cúspide *estratégica* (dirige el centro operativo mediante una línea jerárquica), una *tecnoestructura* y una *logística* (que proporcionan ayuda al estandarizar el trabajo y al ofrecer servicios de búsqueda, pagos, relaciones públicas etc.).

Las elecciones de estructura están dictadas por la situación de la entidad; existe una lógica de los factores de contingencia acorde con la lógica de los parámetros de concepción. Propone a la *adhocracia* como una portadora innovante que constituye al sistema como abierto y comunicante.

- **P. Drucker**

Los años 50 y 60 convulsionan de manera notable el enfoque del funcionamiento de las empresas, la vuelven extrovertida al considerar parte fundamental de su funcionamiento, el entorno. Por ello, dentro de la también llamada *escuela gerencial* destaca P. Drucker, uno de los máximos exponentes de esta corriente porque ubica a la estrategia como un conjunto de procedimientos y programas inscritos en el marco de orientaciones políticas.

Con este autor en particular, se establecen los preceptos del concepto gerencial de la *Administración por Objetivos (DPPO)*, propuesta por McGregor. En esta forma de gestión, los objetivos dirigirán las actividades de la empresa y deberán fijarse conforme a la estrategia de la misma y traducirse de manera operativa en consignas de trabajo. Además,

deben promover la motivación para concentrar recursos y esfuerzos múltiples establecidos en sectores clave (marketing, finanzas, etc.) y ser, finalmente, determinantes en la estructura de la empresa.

“Las corrientes actuales en ciencias de gestión intentan lograr una síntesis de los enfoques psicológicos, técnicos y estratégicos con respecto a la organización.”¹⁷

Bartoli menciona que, para Drucker, cada uno de los miembros toma la responsabilidad de alcanzar el objetivo que le fue asignado o autoasignado (en caso de la dirección) *“la DPPO (dirección por objetivos) es un medio que favorece el desarrollo de la organización al actuar sobre los comportamientos.”*¹⁸

▪ **H. Simon**

Entre sus estudiosos, H. Simon amplió el postulado taylorista de la racionalidad humana en las elecciones económicas. Su análisis considera a las estructuras no como correspondientes a una sola división técnica (teoría clásica) o social (teoría humanista), sino que deben tomarse en cuenta aspectos concernientes a la información y a la decisión. Plantea el problema de los límites de la racionalidad humana y la culpa de impedir la optimización de las decisiones, la cual ocurre si el hombre no puede disponer de una información perfecta en el momento de elegir.

Simon convierte a la información en un factor capital para la eficacia. En consecuencia, habla de descentralización, al juzgar que una buena decisión deriva de la proximidad entre la fuente informativa y su lugar de utilización.

▪ **A. Martinet**

Describe a una gestión estratégica completa interesada tanto en lo interno como lo externo del ámbito de la empresa. El resultado es una gestión que otorga un papel privilegiado a la dimensión organizativa mediante la acción sobre las reglas (estructura) y sobre las normas (cultura).

Resalta el aspecto comunicativo al hablar de la relación de cada individuo con la organización que pasa por determinadas representaciones, las cuales influyen notablemente

¹⁷ Annie Baroli, id, p. 49

¹⁸ ibidem.

en su funcionamiento. Mejorarlo implica actuar sobre las representaciones mismas mediante la comunicación.

Analizadas las principales corrientes, puede otorgárseles la importancia que tuvieron para el establecimiento de la CO. Vale la pena observar la relevancia adquirida por la comunicación en las diferentes escuelas. Cada estudio hace patente la necesidad de especificar y delimitar más el papel de la comunicación, así como otros elementos organizacionales en diversas situaciones y contextos.

La comunicación en las corrientes clásica y humanista se complementa, aunque no consideran los elementos del entorno que puedan afectar el desempeño y los resultados de cualquier organización. Mientras que las escuelas de sistemas y la contingente, consideran relevantes aspectos como la apertura al medio, la influencia del contexto y el planteamiento del concepto de integración.

A pesar de sus diferencias, las teorías analizadas hasta ahora no se contradicen, más bien se complementan. Esto ha dado la oportunidad de avanzar en el conocimiento de las organizaciones y en el papel desempeñado por la comunicación. No obstante, al aplicar estos postulados se deberán definir algunos elementos distintivos, acordes a cada sistema, a la identificación de los componentes más importantes y a los diferentes tipos de interrelaciones.

En resumen, *la corriente sociológica* refuta a la burocracia no comunicativa y establece la comunicación informal. Mientras que *la escuela gerencial* aporta enfoques en los que la flexibilidad se basa en la búsqueda de concertación y coordinación en todos niveles.

Es hasta este momento que se puede enmarcar la presencia de la comunicación en todas las escuelas y corrientes (aunque ya se había especificado su presencia de manera indirecta) como una herramienta de ayuda para mejorar el proceso de producción.

1.3 COMUNICACIÓN INTERNA, COMUNICACIÓN EXTERNA Y COMUNICACIÓN GLOBAL.

Una vez establecidos los parámetros que gobernaron al ámbito comunicativo empresarial, es indispensable destacar su manejo actual. A raíz de los trabajos de las diferentes escuelas y de considerar sus errores y complementarlas, la CO se establece a partir de tres aspectos: la comunicación hacia adentro, comunicación interna (en adelante CI); la comunicación

hacia fuera, comunicación externa (en adelante CE) y la coherencia entre ambas para el desempeño óptimo de la organización, comunicación global (CG).

Lo anterior se formula mediante el precepto de que la empresa no puede ni debe ser comprendida como algo desvinculado (como lo menciona Fernández de Collado) sino vista, a partir del todo al que pertenece, como un agente dinámico en constante interacción consigo mismo y con el ambiente que le rodea, con el interés de favorecer, no sólo la producción, sino de mejorar o mantener su imagen corporativa.

Para entender a la CO es necesario conocer, primeramente, a los públicos a quienes se dirige, con sus respectivas características.

1.3.1 Definición de Públicos Internos y Públicos Externos

“...los públicos internos de la organización comparten una misma identidad social, mientras que los públicos externos tienen cada cual la suya. Por eso los mensajes internos y externos no pueden ser del mismo talante...”¹⁹

▪ Públicos Internos.

Según Fernández de Collado, los públicos internos son los receptores a quienes se destinan los mensajes, políticas y estrategias comunicacionales del departamento, quienes prestan sus servicios en la organización como empleados de confianza, personal obrero, directivos y supervisores.

Define *Directivos* como las personas con cargos de presidente, vicepresidente, director o gerente; *supervisores* como aquellos que, sin pertenecer al nivel directivo, tienen a su cargo personas quienes les reportan directamente; los *empleados*, como el personal de confianza sin responsabilidades de supervisión y, finalmente, los *obreros*, que son individuos excluidos de los niveles anteriores generalmente, sindicalizados.

José Luis Piñuel considera que para los públicos internos, las relaciones de producción se establecen en torno a las prestaciones brindadas por la organización a su vida personal (aspiraciones íntimas, gratificaciones, actitudes, motivaciones, etc.). Diferencia éstas de las de los públicos externos, pues en ellos, las relaciones de producción son, exclusivamente, una escala social (deberes, derechos, compromisos ajustados a leyes o a principios morales).

¹⁹ José Luis Piñuel Raigada, id, p. 94

▪ **Públicos Externos.**

Se consideran públicos externos a las personas o entidades que mantienen una relación directa o indirecta con la empresa o institución, con el fin de proveer, comprar o intercambiar productos y/o servicios. Los clientes, proveedores, competencia, medios de comunicación y gobierno son parte de los públicos externos.

De la buena y cordial interacción con cada uno de dichos públicos, dependerá, en gran medida, el éxito o fracaso de los objetivos planteados por la empresa. Estos objetivos se planifican en programas de CI y CE, que a continuación se describirán.

1.3.2 Comunicación interna

1.3.2.1 Definición

“La CI la conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en la entidad: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc. Este tipo de comunicación se efectúa sólo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización.”²⁰

El principal problema que enfrenta la CI es la fragmentación de los públicos internos pues, en gran medida, deben trabajar hacia un bien común, el de la empresa. La segmentación del personal puede darse por motivos demográficos, jerárquicos o socioculturales; por sus funciones, intereses, aficiones deportivas, hábitos de consumo, creencias religiosas, necesidades artísticas y culturales; o por su rol social, tipo de vivienda, especialidad laboral, etc.

Una buena comunicación al interior contempla la unificación de sus públicos. Fernando de Manuel Dasi menciona la necesidad de conocer la diversidad de puntos de vista y de cultura (desde los directivos hasta los obreros) para estudiarlos y crear así, un espíritu de identidad.

“La comunicación interna no tiene la importancia que merece –quizá- porque los jefes empresariales no perciben que este proceso, ejecutado de forma efectiva, puede constituirse en una herramienta muy útil para conquistar sus objetivos organizacionales (...) el costo más alto en la comunicación interna en

²⁰ Ramos Padilla, Carlos. *La comunicación, un punto de vista organizacional*, p.26

las empresas es no tener un programa de comunicación porque no hay un sentido de pertenencia y tampoco entusiasmo por trabajar en esa compañía.”²¹

En *La Comunicación y las Organizaciones* se describe la existencia de un marco de referencia común entre el emisor y el destinatario para integrar al grupo, mediante la participación y la existencia de un código común, así como la presencia de empatía, entropía y suficientes bandas de redundancia en el mensaje emitido, para que los significados evocados a partir del mismo, resulten comprensibles.

Piñuel Raigada considera que las individualidades se unifican por la consecución de objetivos compartidos, ligados entre sí por el desempeño de tareas y vinculados por un orden de relaciones conocido. Incluye además, la formación de los empleados, como una adaptación de la empresa a las exigencias actuales y futuras de cambio, con una transmisión de un mismo discurso argumentativo.

La CI persigue también, un clima (laboral y humano) sano, apoyado en la creación o modificación de una actitud positiva en la empresa. Todo esto relacionado con actividades, objetivos, superación y medios para lograrlo. Esto se realiza a través del uso de diferentes canales de comunicación, con el propósito de mantener informado, integrado y motivado al personal para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Conforme a Fernando de Manuel Dasi, la comunicación interna tiene tres claras funciones: la de información, la de explicación y la de interrogación. La primera, de **información**, se refiere al interés de las personas por el desarrollo de su trabajo cuando poseen una clara información de las funciones a realizar en el desempeño de su labor. El informar, evita la pasividad, el sentimiento de anonimato y la desmotivación.

La de **explicación** indica el conocimiento y comprensión por parte de todas las personas sobre las órdenes que se les dan, así como las decisiones que se toman dentro de la organización para saberlas con detalle e identificarse con ellas.

La de **interrogación** permite la reciprocidad en la información y abre la posibilidad de dialogo entre las partes. Constituye el estímulo inicial para fomentar constantemente todo tipo de comunicación entre los distintos niveles y áreas de la empresa, es tal vez la herramienta que da pauta a la retroalimentación.

²¹ Rico Tavera, Guadalupe. Comunicación ¿una ciencia en la empresa? En *Expansión*, 15 /03/00 p. 82

1.3.2.2 Soportes de CI

La comunicación en la empresa asume un rol decisivo al otorgar sentido de pertenencia, al informar acerca de hechos, políticas, antecedentes, modos de hacer y filosofía que permitan interpretar el entorno donde se trabaja y convive y al integrar y manejar una imagen corporativa involucrante. Dicha comunicación se realiza a través de medios formales (establecidos por la empresa) y otros informales (establecidos por el grupo).

Algunos autores, los clasifican de diferentes maneras, como Annie Bartoli quien lo hace en indicadores de control; encuestas y grupos; o como J.L. Piñuel: en dispositivos permanentes y ocasionales. Otros, en medios puramente verbales como: conversaciones (de apreciación, evolución, etc.), grupos de resolución de problemas (círculos de calidad, grupos de progreso etc.) y reuniones. Aquí conformaremos los soportes de CI en publicaciones internas, indicadores y eventos.

❑ Publicaciones internas

Son las publicaciones o emisiones destinadas a los empleados; se relacionan con un hecho referido al funcionamiento de la empresa. Mencionaremos algunos de los más utilizados en el ámbito empresarial.

▪ Periódico interno

Constituye frecuentemente por su importancia, el principal dispositivo para desarrollar la comunicación interna (descendente, ascendente y lateral). Promueve el consenso dentro de la empresa y la motivación del lector al resaltar experiencias positivas realizadas en ella. Integra y trata de desarrollar el sentimiento de pertenencia, crea lazos entre el personal y favorece un diálogo fluido para evitar la departamentalización. La heterogeneidad de los destinatarios obliga a que el campo de acción sea informativo, educativo, social, cultural, de diversión y de entretenimiento. Su periodicidad y distribución varían en función del volumen de la *información de la actualidad* a difundir, del presupuesto y del equipo de redacción.

▪ Revista

Los objetivos son similares a los del periódico. Tiene su aparición a fecha fija según una periodicidad determinada por el departamento de CI. El contenido varía según su propósito:

destacar a la entidad o a sus productos. La revista tratará de mostrar los equipos con los que cuenta la empresa, su funcionamiento, operación y avances tecnológicos; se apoya en imágenes, colores y tipos de papeles distintos.

- **Boletín interno**

Consta de datos e información de interés para la organización: negocios, pronósticos, visitas importantes, cambios de personas, ingresos y bajas de personal; además de la participación de la empresa en eventos políticos, culturales, sociales, técnicos y de trabajo en el país. Asimismo, reconocimiento a la eficiencia del personal, viajes, incapacidades, conferencias, películas, cursos de capacitación, resultados del comité de sugerencias, actividades en las sucursales, campañas internas de motivación y de publicidad. La forma de redactarse deberá ser breve y concisa.

- **Carta al personal**

Ya sea a algunas categorías profesionales, o al conjunto de los empleados, es firmada generalmente por el presidente (en forma de una carta personalizada o brindando un extracto de su discurso) y enviada por correo interno o a domicilio. Se utiliza para difundir informaciones importantes como cambios relevantes en el organigrama y/o resultados y objetivos de la empresa. Funciona como un instrumento mediador entre las relaciones profesionales y las de convivencia.

- **Notas y flashes informativos**

Se utilizan como medio de comunicación descendente, difunden con rapidez informaciones breves específicas para un grupo (reforzamiento de medidas de seguridad, información técnica, etc.).

- **Tablones de anuncios**

Generalmente, es un tablón de corcho donde se fijan anuncios. Brinda informaciones legales obligatorias, comunicados de la dirección y publicaciones hechas por los mismos empleados con fines sociales. Ofrece dos grandes ventajas: la facilidad de su ejecución y la flexibilidad con que se puede difundir todo tipo de informaciones exclusivas (campañas producidas en la empresa sobre seguridad, calidad total, etc.) o al contrario, mensajes simultáneamente difundidos por otras vías (reuniones, circulares, diario interno, etc.). La principal inconveniencia es la limitación del número de mensajes difundidos.

- **Buzón de sugerencias**

Permite a los empleados dar sus opiniones y sugerencias en cuanto al mejoramiento de la calidad, productividad de los equipamientos o de los métodos, plazos y condiciones de trabajo. Es necesario instruir al personal sobre su finalidad para evitar reclamaciones excesivas.

- **Mensajería electrónica**

Se emplea principalmente en las instituciones que cuentan con equipo PC para cada uno de sus integrantes. Consiste en contactar con destinatarios seleccionados para transmitirles mensajes vía internet. Este tipo de mensajería permite una polivalencia de utilización (lugar de trabajo/domicilio).

- **Señalizaciones**

Aunque este apartado es tema de la comunicación visual corporativa (no contemplado en el desarrollo del presente trabajo) también forma parte de los programas de CI. Son rótulos y símbolos que sirven para identificar el destino encomendado a los espacios físicos dentro de la organización, el cargo de las personas, sus funciones y tareas, etc.

- **Audiovisuales de empresa, para uso interno**

Principalmente de uso didáctico y formativo tienen el cometido de ayudar a evolucionar los conocimientos, las opiniones y/o los comportamientos sobre asuntos concretos.

- **Indicadores**

Este tipo de soportes se destinan para recoger información sobre el medio; sirven como instrumentos de comparación para distintos niveles de responsabilidad. Los medios destinados para obtener tales datos son las encuestas, los cuestionarios y las entrevistas.

- **Encuestas y cuestionarios**

Presentan cuatro tipos: de *satisfacción* (sobre temas específicos); de *clima social* (entendimientos o antagonismos internos); *socioculturales* (sistema de valores o

conocimiento de determinadas nociones) y *socioorganizacionales* (estado de funcionamiento y disfunciones de la empresa). Se diferencian por su extensión; las encuestas generalmente son preguntas cerradas, mientras que los cuestionarios son todo lo contrario.

▪ **Entrevista**

Consiste en una charla formal o informal entre dos personas, permiten descubrir desacuerdos larvados, rumores o problemas que hasta entonces hayan pasado inadvertidos y que conciernen, no solamente al interlocutor, sino también a su entorno. Esto brinda a la dirección una idea de la imagen que los asalariados tienen de la empresa. Existen entrevistas de recepción, de encuesta, de fin de periodo de prueba, de apreciación, de evolución, de sanción, de partida, de identificación de necesidades, de formación, de avance intermedio de objetivos y misiones de trabajo sobre un dossier.

□ **Eventos**

Se refieren a todos los acontecimientos que tenga que ver con la agrupación relevante de un número de personas, sea para discutir sobre un tema específico o para celebrar algún hecho relevante de la corporación. Entre ellos se encuentran los procedimientos de bienvenida, las grandes celebraciones, los seminarios de estudio y las videoconferencias.

▪ **Procedimientos de bienvenida**

Incluyen la elaboración de un “Manual de Bienvenida” (que considera una breve reseña de la empresa, ubicación, políticas y reglamentos internos de cada departamento), el recibimiento personal del nuevo integrante y a veces, el *padrinazgo* (llamado así por José Luis Piñuel Raigada) en el cual, un colega más antiguo (o un inmediato superior jerárquico) le ofrece protección, información y materiales al recién llegado durante un cierto período de tiempo tras su inserción en la empresa.

▪ **Reuniones**

Si se destina un tiempo de trabajo para escuchar e intercambiar información, se habla de reuniones. Es una forma de soporte de comunicación muy extendida aunque, en algunos casos, es sólo un vector de información y no de comunicación. Hay reuniones de trabajo; de

balance e intercambio de informaciones; de negociación; de coordinación; de formación intraempresa, etc.

- **Seminarios de estudio**

Son reuniones internas de especialistas en el tema, que abordan un problema, generalmente complejo. Los invitados colaboran mediante diversos medios: ponencias, ejercicios de simulación, juegos de preguntas y respuestas, etc. Su duración puede ser desde media jornada hasta varios días. Se efectúan dentro de la empresa o en una sala de reunión externa.

- **Videoconferencia**

Permite mantener reuniones entre varias personas, geográficamente alejadas y conectadas entre sí por un sistema de telecomunicación vía satélite. Para montarlas es necesario contar con una cámara y un monitor. No es recomendable cuando los objetivos de comunicación dominantes son la persuasión y la negociación.

- **Grandes celebraciones**

Se distinguen de otros eventos por el efecto de masas y de los medios utilizados para crear el consenso y la motivación colectiva mediante el *espectáculo*. Desarrollan la integración entre los participantes; como instrumentos de dinamización y de seducción de grupo, constituyen el dispositivo de grandes dimensiones para la organización.

Existen otros dispositivos de CI menos frecuentes que también favorecen el aumento de la productividad (al mejorar el ambiente y las relaciones interpersonales dentro de la organización). Sin embargo, los canales presentados hasta este momento son los más recurridos y con los mejores resultados.

Fuera de la entidad corporativa, el tratamiento para los públicos externos requiere otros medios, los cuales se analizarán a continuación.

1.3.3 Comunicación Externa

1.3.3.1 Definición

“Es la que se origina entre uno o varios de los miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la misma, como ejemplo pueden citarse la

edición de revistas promocionales, comunicados de prensa, campañas de publicidad, invitaciones personales o grupales, etc.”²²

La CE busca que sus receptores exteriores *conozcan* la *identidad* de la empresa, su *imagen* y filosofía; sus *productos* y los *servicios* que ofrece; además, la preferencia de sus clientes, intermediarios y consumidores finales hacia sus productos y/o servicios frente a la competencia. De esta forma, la empresa pretende fortalecer su presencia en el mercado.

Annie Bartoli destaca varias dimensiones de la CE: la *operativa*, cuando observa la comunicación entre la empresa y los interlocutores; la *estratégica*, cuando actúa como vigía del medio y busca desarrollar relaciones externas positivas; y la de *notoriedad*, al implicar información mediante publicidad, promociones, etc.

De acuerdo con Fernando de Manuel, la CE cumple con las funciones de **comunicar** e informar su ubicación, métodos de fabricación, organización, productos, servicios etc., para favorecer la creación de la imagen de marca de los productos; así como la de **fidelizar** al cliente hacia la imagen de la empresa y asegurar, a través de los constantes mensajes de comunicación, la garantía de la empresa hacia sus productos.

1.3.3.2 Soportes de Comunicación Externa

Clasificaremos a los principales vectores de información externa en: publicaciones externas, eventos y publicidad.

❑ **Publicaciones o emisiones destinadas al medio externo**

Además de las relaciones con los media, también se producen comunicaciones internas para el medio externo. Es el caso de informes anuales de actividad, folletos de presentación con la historia del corporativo; producciones, instalaciones, responsables de la toma de decisiones etc.

▪ **Audiovisuales para uso externo**

Son los audiovisuales informativos y los audiovisuales de promoción, destinados a públicos externos. Se utilizan para promocionar a personas, productos y técnicas. Puede ser útil para presentar en escena a la empresa, a un producto o un logro cualquiera.

²² Carlos Ramos Padilla, id. p. 30

❑ **Eventos**

Al igual que en la CI, son actos organizados con el fin de dar a conocer nuevos productos, atraer capital a la institución o simplemente, comunicar acontecimientos de relevancia. Destacan las relaciones públicas, las ferias, el patrocinio, el mecenazgo y la rueda de prensa.

▪ **Relaciones Públicas**

Es el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por la entidad para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos; su propósito es influir en la opinión pública. Expresa argumentos esenciales a una audiencia específica, a través de un medio adecuado, con la mayor frecuencia posible. Pueden valerse de variables aplicadas a la publicidad.

▪ **Ferias**

Reúnen una serie de ventajas importantes, tanto para el fabricante o vendedor, como para el consumidor. Presentan manifestaciones de tipo comercial, sectoriales o multisectoriales. Se realizan en instalaciones apropiadas de las grandes ciudades durante un período de tiempo, en donde los fabricantes exponen sus productos o servicios en *stands*.

▪ **Rueda de Prensa**

Es un acto organizado por la institución, en un día y hora concreta donde se comunican, informan y presentan a los media, hechos realizados o de inmediata ejecución. La noticia tiene que tener el suficiente interés y trascendencia para el público. Los directivos de la empresa y sus responsables deben estar preparados para contestar cualquier tipo de preguntas.

❑ **Publicidad**

Da a conocer los productos o servicios de la empresa con el objeto de influir en su adquisición; utiliza los media para difundir un mensaje emotivo o racional que comunica, de manera impersonal, las características y beneficios que proporciona dicho producto o

servicio. Existe un tipo específico de *publicidad*, desinteresada en el incremento de ventas, la *institucional*, la cual busca favorecer la imagen de la organización.

▪ **Patrocinio y mecenazgo**

El *patrocinio* es la forma de comunicación que, mediante la aportación económica u organización de eventos y actividades especiales de gran concurrencia, trata de conseguir prestigio e imagen de forma indirecta y subliminal hacia los espectadores que contemplan el evento.

El *mecenazgo*, aunque se orienta hacia las actividades de tipo cultural, dirigidas a un público más reducido (que contribuya al desarrollo de las artes, cultura e investigación) busca también, una imagen corporativa.

1.3.4 Comunicación informal

Una vez establecidos los canales formales de comunicación dentro de las organizaciones, es indispensable ahondar sobre un tipo de comunicación incontrolable por la entidad, asentado en canales informales que abarcan toda la información que se desplaza y desarrolla entre las personas y sus departamentos.

Este tipo de comunicación no puede manejarse por la dirección (al interior de la empresa) porque se basa en la interacción de sus integrantes (que se busca por causas de colaboración, amistad, consejo, compañía, poder, admiración, etc.). En éstas, la empatía o el rechazo serán influenciadas por las *predicciones*, sean de tipo cultural (rasgos atribuidos por la raza); por factores sociológicos (grupos de membresía) o elementos psicológicos.

Se influyen además, por vínculos profesionales y personales que favorecen una mayor interacción como la *proximidad física* o la *compatibilidad* (cuando nos relacionamos con quienes comparten nuestros puntos de vista).

De acuerdo con Fernando de Manuel D., y Fernández de Collado los siguientes aspectos repercuten en la calidad de las interacciones: el **paralenguaje** (que se refiere al volumen, pausas, énfasis, velocidad, etc., utilizados al hablar.); las **expresiones faciales** (movimientos y gestos del rostro); los **movimientos corporales** (movimientos del cuerpo, porte; incluyen forma de vestir); el **espacio y objetos** (distancia entre el emisor y el receptor); y el **estatus**. Además, las comunicaciones **táctil** (tipos de contacto entre cuerpos u objetos); **visual** (lo que se comunica a través de los ojos); **olfativa**, (relacionada con los

olores); **cronémica** (puntualidad, etc.) y **artefactual**, (uso y espacio de objetos, muebles y utensilios)

La **comunicación no verbal** representa otra de las manifestaciones de la comunicación informal. Su entendimiento será consecuencia de las interpretaciones que los individuos hagan de las señales, movimientos del cuerpo, gestos, etc. Adquiere relevancia si una mala interpretación del mensaje influye y afecta considerablemente la armonía del entorno y las relaciones tanto personales como las de producción.

La importancia de la comunicación informal se fundamenta porque suple, repite; contradice; complementa, regula o acentúa a la comunicación oral. Está íntimamente relacionada con los sentimientos que el emisor experimenta en el proceso de la comunicación.

Existen otros procesos de la comunicación oral informal que pueden alterar el *status quo* y los procesos de producción de la empresa (al generar chismes o malos entendidos). Entre ellos, como lo menciona Fernández de Collado, se encuentra la *distorsión semántica* (atribución de significados impropios a palabras poco usuales o ambiguas) y la *distorsión serial* (deformación del mensaje emitido que provoca malentendidos).

Otros como la *sobrecarga de información* (exceso de información que impide al individuo procesarla en forma racional); la *escasez de información* (carencia de la información necesaria para desempeñar óptimamente funciones y relaciones sociales); los *ruidos del ambiente* (interrupciones, espacio físico, incomodidad del mobiliario, etc.) y la *falta de un código común* con el receptor (imprecisión del mensaje y/o creación de expectativas exageradas, timidez, etc.).

Asimismo, la *falta de empatía* (comprensión del estado de ánimo o los sentimientos y la conducta del otro) y, finalmente, *falta de atención al mensaje*, ocasionada por la tendencia a evaluar anticipadamente el mensaje, proyección sobre sus preferencias o falta de retroalimentación).

La comunicación informal puede ser un aliado si existe una planificación del mensaje y si se busca, principalmente, la retroalimentación permanentemente para saber si se ha entendido el mensaje y si llegó en los términos previstos (mediante la organización del contenido, la adaptación del código al receptor y la eliminación de prejuicios hacia las personas).

Como parte de esas ventajas, Annie Bartoli destaca, algunas aportaciones de la comunicación informal a la organización. Entre éstas un *aporte utilitario*, si se utiliza un contacto eficaz entre dos empleados de distintos sectores a través del intercambio verbal informal y un *aporte terapéutico* cuando estimula el escape de quejas interpersonales o reveses de la institución.

Cabe destacar que, si de antemano se establecen las reglas para los distintos actores, los chismes y malos entendidos cederán paso a la crítica constructiva, capaz de lograr un superación personal y profesional entre los integrantes de la entidad y elevar con ello, la calidad productiva y la imagen corporativa de la institución.

1.3.5 Comunicación Global

1.3.5.1 Definición

El control de la comunicación informal debe comenzar a través de planes de CI y CE estructurados en la vida diaria del corporativo en cuestión. La mayoría de las veces, los programas se manejan separados y por tanto, el impacto en los resultados no es el mejor; esto es porque la CI y la CE deben partir de un mismo objetivo y apegarse siempre a él: perseverar la empresa.

Al hacerlo, no sólo se unifican tiempo y esfuerzos, sino que además, se minimizan costos. A la tendencia de trabajar conjuntamente planes de CI y de CE se le llama Comunicación Global (en adelante CG). Surge cuando se elaboran planes de trabajo de CI y CE a la par, es decir, con actividades en conjunto, no diferenciadas y con secuencia entre cada una de las tareas de cada tipo de comunicación. Su importancia radica en crear una lógica entre comunicación interna y comunicación externa que siempre reforzará el discurso institucional de la organización.

Este término surge a partir del interés de establecer una línea paralela entre el desarrollo de los programas de comunicación interna y externa, sin considerarlos y aplicarlos como entes separados y con objetivos diferentes para el logro común: el resultado en la venta de insumos.

1.3.5.2 Coherencia entre CI y CE

“...actuar en el ámbito de la comunicación supone a la vez identificar objetivos y necesidades, tomar en cuenta facetas psicológicas e interpersonales, reconsiderar técnicas empleadas o no utilizadas y organizar procesos de coordinación y concertación necesarios.”²³

La empresa debe velar porque exista entre ambas comunicaciones, interna y externa, una sinergia y coherencia común, ya que las personas que componen la empresa, también son clientes de ella.

Dentro de la empresa cada uno podría ser vector de comunicación externa acerca de la seriedad, eficiencia y calidad de las realizaciones de su organización. Para Annie Bartoli, ello supone tres condiciones básicas: 1. Que el empleado sea; 2. Que esté convencido (lo cual implica una coherencia entre el discurso y las acciones concretas); y 3. Que tenga ganas de hablar. Lograr lo anterior requiere de tres situaciones:

- a) Para que el empleado tenga interés en hablar positivamente de su empresa, debe tener un sentido de pertenencia, que se obtiene a través de hacerle sentir que los logros de la empresa también son suyos;
- b) Dicha percepción se obtiene cuando el sujeto cree y está convencido (gracias a un buen discurso de comunicación y a la aplicación de los métodos que establezcan una buena imagen al interior) que el desempeño de la institución es superior al de la competencia y favorable para la sociedad y
- c) Que se promueva el discurso hacia fuera para que la mejor publicidad sea la de sus integrantes.

Aunque esta concepción de la CO es relativamente nueva, no puede pasar desapercibida; quizá ésta sea la dirección hacia donde evolucionará, fortaleciendo y amarrando, cada vez más, los cabos que aún quedan sueltos. Su tendencia es evitar el manejo inadecuado de dos discursos diferentes (el de los empleados y el de la sociedad). Trabajar así resultará absurdo porque los empleados forman parte de la sociedad; además, como ya se había mencionado, son clientes y vendedores dentro y fuera de la entidad.

²³ Annie Bartoli, id. p. 115

Si se manejan estrategias comunes para integrar los planes de CI y CE, los resultados se optimizarán no sólo en el buen desempeño productivo, sino en el mejoramiento de la imagen corporativa de la empresa, cuyos conceptos se verán a continuación.

Capítulo 2. Imagen corporativa

Se ha mencionado varias veces el concepto de Imagen Corporativa (en adelante IC); sin embargo, aún no se ha explicado lo que es y el proceso que conlleva realizarla; por tanto, dedicaremos este apartado a describir sus características y la forma en cómo funciona.

Es necesario recalcar que el cambio a realizar en la AMECAP no se pretende lograr sobre el aspecto de identidad corporativa de la asociación (no se buscan modificaciones en su slogan, gama cromática, etc., para conseguir una mejor IC) sino que el programa de CO se orientará a sentar las bases para mejorar el aspecto conceptual de la organización que repercutirá en un mejor manejo de las relaciones de producción y, a su vez, en la calidad del servicio y trato al público.

Antes de comenzar a ahondar el tema, resulta útil separar y diferenciar el término *imagen corporativa* de otros conceptos con los que frecuentemente se le confunde como son: identidad, realidad y comunicación corporativas.

2.1 IMAGEN, IDENTIDAD, REALIDAD Y COMUNICACIÓN CORPORATIVAS

Según Thomas Garbett,²⁴ la *Identidad Corporativa* de una organización es la percepción que tiene ésta sobre ella misma; abarca la historia de la organización, sus creencias y su filosofía; el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios e integrantes; la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos, culturales y sus estrategias.

En tanto, para Nicholas Ind, la identidad corporativa:

“...ha existido desde que las empresas empezaron a utilizar marcas y tipos de letra especiales para identificar sus productos y posteriormente, a ellas mismas. Este tipo de identidad está profundamente arraigado en el mundo del diseño gráfico que se remonta a las décadas de 1930 y 1940, cuando el diseñador Raymond Loewy creó el símbolo de International Harvester y Edwar Johnson realizó el diseño gráfico para el metro de Londres.”²⁵

En *Planeación Estratégica de la Imagen Corporativa*²⁶ se conceptualiza a la *identidad* como la personalidad de la organización, lo que es y pretende ser; la unión de su historia, ética y comportamiento; lo que la hace individual, la distingue y diferencia de las demás.

²⁴ Garbett, Thomas. *Imagen Corporativa, cómo crearla y proyectarla*. Legis, Bogotá, 1991

²⁵ Ind Nicholas. *La Imagen Corporativa*, p. 1

²⁶ Capriotti, Paul. *Planeación Estratégica de la Imagen Corporativa*, p. 8

La **Realidad Corporativa** es la contraparte de la identidad, pues se refiere a toda la estructura material de la organización, sus oficinas, sus fábricas, sus empleados, sus productos, etc. Es todo lo tangible y vinculado a la propiedad de la compañía.

La **Comunicación Corporativa** en su caso, transmite mensajes coherentes y creíbles de lo que es y hace una empresa, procurando una coherencia entre sus mensajes para evitar contradicciones y una imagen confusa.

Sin sus técnicas comunicativas y medios, la identidad corporativa no podría ser transmitida a los empleados, accionistas y clientes. Por ello, la **comunicación corporativa** representa el proceso por el cual la identidad corporativa se convierte en imagen corporativa. Para Nicholas Ind, sin comunicación los valores y estrategias de la organización no se entenderían ni se adoptarían, y la empresa carecería de un sentido claro sobre su propia identidad.

La **comunicación corporativa** presenta y comunica las actitudes y valores presentes y desapercibidos de la organización, tanto hacia adentro como hacia fuera, con el fin de dar a conocer, no sólo lo que la institución es, sino lo que quiere ser. Para Paul Capriotti,²⁷ la también comunicación de empresa, es todo lo que la organización dice a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través de los diferentes canales de comunicación (su acción comunicativa propiamente dicha) como por medio de su actuación cotidiana (su conducta diaria).

Tal conducta considera todos los aspectos de comunicación que conforman a una corporación, desde la manera en cómo se contesta el teléfono hasta la forma de presentar los folletos explicativos de sus productos. Para Wally Olins²⁸ la idea fundamental en un programa de identidad corporativa es la de que en todo lo que hace una empresa, en todo lo que tiene y en todo lo que produce debe proyectar una idea clara de lo que es y de lo que persigue.

“La identidad corporativa es un poderoso instrumento que permite a la empresa comunicar cambios, nuevos rumbos y rasgos diferenciadores.”²⁹

²⁷ Capriotti, Paul, id.

²⁸ Olins, Wally, *The Wolff Olins guide to corporate identity*, en Nicholas Ind, p. 9

²⁹ id, p. 11

Este cambio (dirigido por un programa de CO) debe ser paulatino porque, como ya se mencionó anteriormente, si la identidad corporativa es la suma de la historia y las estrategias de una entidad, toda la vida de la empresa no puede cambiarse con facilidad; existirá, probablemente, resistencia al cambio ya sea por directivos o por empleados.

Definidos las concepciones de identidad y comunicación corporativas, podremos diferenciar ambos términos de la **Imagen Corporativa**, la cual, a diferencia de la identidad (que es la organización en realidad), es la percepción que tiene un determinado público sobre la empresa (sea verdadera o falsa). En este sentido, el problema que afronta la **imagen corporativa** es que públicos diferentes interpretan los mensajes emitidos por la entidad, de distintas formas.

2.2 IMAGEN CORPORATIVA

Se ha descrito que la identidad corporativa es el sinónimo de la personalidad de la organización, el conjunto de características, valores y creencias con las cuales la institución se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado.

La imagen corporativa es entonces, una estructura mental que poseen los públicos acerca de una organización, formada por un conjunto de atributos (calidad, precio, tecnología, etc.) los cuales, al ser evaluados y valorados de distinta manera por los públicos, conforman la **imagen corporativa** de una identidad; con ello, cada uno tendrá atributos propios de una imagen corporativa en función de su relación y de sus intereses con la compañía.

Para los fines de la presente investigación, el desarrollo del tema de imagen corporativa se manejará a partir de la premisa de que la IC está conformada por dos partes: una identidad conceptual (la cual incluye la filosofía corporativa, la cultura corporativa y el comportamiento organizacional) y una identidad corporativa (que abarca símbolos, slogans y gama cromática).

2.2 1 Identidad Conceptual

Una de las principales causas por las que las empresas se vieron obligadas a utilizar el marketing para sí mismas, fue la dificultad para diferenciarse de su competencia. Por ello, recurrieron a comunicar abiertamente, por todos los medios a su alcance, una característica única de sus productos, servicios o de ellas mismas, con el objetivo de lograr un posicionamiento especial.

“...la imagen que tienen los públicos de una organización, en cuanto a identidad, es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. Es lo que Sartori define como la *imagen comprensiva* de un sujeto socioeconómico público. La imagen corporativa es la imagen de una nueva mentalidad de la empresa que busca presentarse no ya como un sujeto puramente económico sino más bien como un sujeto integrante de la sociedad.”

30

La *imagen corporativa* conformada por el aspecto de identidad conceptual, es una serie de símbolos, referidos a la estructura organizacional que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la empresa.

Dicha estructura puede subdividirse en dos: la estructura *mental* de la organización (conjunto de rasgos o atributos que se otorgan a la empresa), que surge como resultado del proceso de adquisición de conocimiento realizado por parte de los individuos acerca de la entidad; y la estructura *real* de la misma, que representa lo que verdaderamente es en sí misma la institución, lo que hace y cómo funciona en la práctica.

El aspecto mental está influenciado por el público más importante para cualquier empresa: sus propios empleados, por tanto, las percepciones de éstos sobre la organización decidirán en cierta medida cuáles serán sus actitudes y su comportamiento, lo que a su vez, afectará la forma en que se comunicarán con el mundo exterior en su trabajo diario. Este juego de *conocimientos-empleados* es lo que se definió anteriormente como comunicación global.

La percepción de los empleados se moldea gracias a las características inherentes de la compañía en que se desempeñan, es decir, a la cultura corporativa, a la filosofía corporativa y a otros elementos que condicionan el entorno interno de los trabajadores y empleados de una compañía, como el comportamiento de la organización. Todos los anteriores forman parte de la identidad conceptual de cualquier institución.

2.2.1.1 Filosofía Corporativa

Paul Capriotti la define como la concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía; los principios básicos por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales; así como las creencias, valores y pautas de conducta que deberá poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas.

³⁰ Capriotti, Paul, id, p. 29

Se compone de tres conceptos básicos: la misión corporativa, los valores corporativos y la visión corporativa.

Misión Corporativa. Para Capriotti, la misión consiste en definir el negocio de la empresa, y establecer qué es y qué hace la institución, conforme a los beneficios brindados a los diferentes públicos con los que interactúa.

Para Thomas F. Garbett, la misión debe ser un enunciado que describa el carácter básico de la compañía, sus objetivos generales y principios operativos. El énfasis que se le dé a aspectos de clientes, calidad crecimiento, empleados, etc., mostrará cuáles son sus prioridades.

Valores Corporativos. Representan el cómo hace la organización sus negocios y cuáles son sus principios profesionales a la hora de diseñar los productos, fabricarlos y de venderlos. Se refiere a principios de relación, como aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sea entre los miembros de la entidad o con personas externas a la compañía; y otros no menos importantes como la calidad, el respeto al medio ambiente o la innovación constante; la participación y colaboración.

Visión Corporativa. Con ésta, la entidad señala a dónde quiere llegar. Guarda relación con la perspectiva de futuro de la compañía (el objetivo final de la misma) que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella.

“La filosofía corporativa de una organización puede estar condicionada por la estructura organizativa, sea centrada (parámetros estándar para centrales y sucursales) y descentralizada (principios y valores genéricos para la actuación de todo el grupo) que permite a cada uno de ellos, al mismo tiempo, contar con una propia.”³¹

Paul Capriotti establece que toda filosofía corporativa debe reunir una serie de requisitos básicos (utilidad, comunicabilidad, credibilidad y aceptabilidad) los cuales harán que cumpla las funciones para las que ha sido formulada. Una correcta filosofía corporativa debe ser sometida a una evaluación que permita responder a esos cuestionamientos, es la evaluación CUAC (comunicable, útil, asumible y creíble).

La *filosofía* también debe servir para ayudar a unificar esfuerzos, para señalar la dirección a seguir por los miembros de la organización y la forma de ir haciendo el camino; debe ser una guía para lograr las metas globales de la empresa. Además, es indispensable que sea creíble, pues si los miembros no creen en la filosofía, no existe ninguna posibilidad de que ella actúe como elemento dinamizador, lo anterior puede lograrse si los planteamientos establecidos se asumen a nivel personal.

³¹ Capriotti, Paul, id; p. 44

La importancia de la filosofía corporativa y su entendimiento por parte de los empleados, según Paul Capriotti³² consiste en:

- Establecer el ámbito de negocio de la organización y establecer sus límites de acción,
- Favorecer la elaboración de la estrategia de la identidad,
- Considerar las pautas básicas de actuación de la organización y sus miembros,
- Facilitar la evaluación de la actuación de la compañía y de sus miembros y
- Facilitar la labor de las personas implicadas en la comunicación, al sentar las bases globales de la comunicación y los contenidos claves de los mensajes corporativos.

2.2.1.2 Conducta institucional

Son acciones llevadas a cabo por una organización, como sujeto integrante de la sociedad, a nivel sociocultural, político o económico. Dicha conducta funge en cuanto a sujeto social dentro de la comunidad en que vive y se desarrolla. Es una relación de carácter directo o indirecto.

“La conducta institucional se realiza por medio de la toma de una posición pública de la compañía sobre cuestiones de interés comunitario, por medio del apoyo (con recursos económicos, humanos o técnicos) y la realización de actividades de carácter social, político o económico llevadas a cabo por la institución. Podemos observar la conducta institucional como el esfuerzo de una organización para asumir su responsabilidad social ante el conjunto de la comunidad.”³³

La conducta institucional parte de una posición básica de ética corporativa con un compromiso de la organización hacia unos determinados valores sociales en relación con su actividad (ya sean los derechos de igualdad de oportunidades, respeto y/o cuidado del medio ambiente).

La conducta institucional se manifiesta abiertamente en el contacto directo de la organización con los públicos. En ésta, los públicos pueden comprobar el comportamiento de la organización. Se expresa además, en su relación indirecta con la sociedad en la cual se encuentra, es decir, con aquellos que no participan en la relación desde adentro, sino desde fuera, como observadores.

Cualquier manifestación de conducta institucional o acciones comunicativas llevan consigo una carga implícita de información relativa a la entidad y contribuye, en mayor o menor

³² Capriotti, Paul. *Planificación...* p. 141

³³ Capriotti, Paul, *Planeación...*, p. 81

medida, a la formación de la imagen corporativa. Capriotti define a la acción comunicativa como *el conjunto de actividades de comunicación elaboradas voluntaria y conscientemente para transmitir mensajes de la empresa.*

2.2.1.3 Cultura corporativa

Todas las organizaciones, como todas las sociedades, poseen unas pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales dentro de la compañía a las que damos el nombre de *cultura de la organización* o *cultura corporativa*. Ésta es el conjunto de normas, valores y pautas de conducta compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos.

La cultura corporativa se forma a partir de la interpretación que los miembros de la empresa hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la filosofía corporativa, que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo.

Es una estructura *suprapersonal* porque se establece como un conjunto de pautas por encima de los miembros de la compañía. Funciona como un factor de integración, pues la aceptación y cumplimiento de dichas normas por parte de las personas implica su reconocimiento como uno más del grupo. Dentro de las organizaciones existe una macro cultura y varias subculturas, consecuencia de la interacción entre los individuos de los departamentos de la institución.

Ante ello, los directivos deben establecer mecanismos necesarios de actuación para intentar que dichas subculturas estén de acuerdo con los planteamientos de la cultura corporativa general (la filosofía empresarial).

2.2.2 Identidad Corporativa

La segunda parte que conforma a la Imagen Corporativa de cualquier organización se refiere a la identidad corporativa. Ésta abarca el conjunto visual que caracteriza y diferencia a la empresa dentro del nicho en el que se desenvuelve, como el diseño gráfico, los colores utilizados en logotipo y marcas, etc.

Vale la pena desmentir la creencia con respecto a la idea de que *imagen corporativa* es sólo la concepción de un diseño o logotipo (en el pasado se vinculaba estrechamente al diseño gráfico con el manejo de IC) porque un sistema de diseño, o una marca o logotipo

corporativo sólo constituye una parte de los medios de comunicación de una empresa con el público; sin embargo, su uso se vincula estrechamente con la creación de representaciones visuales indicativas sobre el significado una empresa.

2.2.2.1 Logotipo

El logotipo, como lo indica Nicholas Ind, es un símbolo con acotaciones variadas y limitadas por la cultura de los receptores quienes, conforme a sus creencias y valores particulares, determinarán la forma en que se interprete; por ello, siempre debe guardar relación con un determinado contexto.

2.2.2.2 Diseño gráfico

El diseño comunica la identidad definiendo de qué tipo de compañía se trata y lo que hace; comunica un estilo social y la distingue de la competencia al transmitir la lógica de la estructura organizacional. Además, comunica los cambios que se producen. Dentro del proceso de diagnóstico se consideran nombres, elementos gráficos; slogans y lenguaje.

Nicholas Ind menciona que el sistema gráfico puede transmitir un estilo corporativo coherente.

2.2.2.3 Nombres de marcas y slogans

Los slogans son pequeños enunciados que, en forma breve y concisa, dan la idea general de lo que el producto quiere transmitir. Aunque los slogans no siempre pueden aplicarse a nivel internacional, pueden servir como elemento de motivación. Se debe tener en cuenta el tono y la calidad del lenguaje utilizado en las comunicaciones. Un lenguaje inaccesible puede afectar negativamente a lo que compañía trata de lograr. Lo importante es integrarlos de modo claro y funcional.

En *Elements of Identity Design*³⁴ se menciona que un programa de identidad incluye el desarrollo apropiado de los nombres de las marcas basados en investigaciones reales. Además, se agrega que los nombres deben reflejar el sistema organizacional y el propósito social de la compañía. Tal vez por ello, Nicholas Ind especifica que los nombres sólo pueden cambiarse como último recurso (por el tiempo y el dinero necesarios para imponer uno nuevo).

³⁴ *Elements of Design*

2.3 ELEMENTOS PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE IC

Aunque el procedimiento para realizar un diagnóstico se verá en el siguiente capítulo, en este apartado se mencionarán los aspectos a considerar para elaborar cualquier programa de CO que intente mejorar la IC de alguna institución. Para ello, es necesario realizar un análisis interno (se retomará entonces, el concepto de la cultura) y uno externo (específicamente de las características de sus públicos).

2.3.1 Análisis Interno

Para Capriotti, el análisis interno cuenta con un doble propósito: a) reconocer y estudiar los elementos que contribuyen a definir la identidad corporativa de la organización (situación actual, aspectos que definen las características particulares de la compañía y las creencias y valores fundamentales de la organización); y b) estudiar cómo se comunica esa identidad corporativa a los diferentes públicos con los que la organización interactúa.

2.3.1.1 Cultura Corporativa

Nicholas Ind menciona que cuando una organización se enfrenta al fracaso, puede buscar seguridades en su sistema de valores o podrá no tomar en cuenta tal opción. Si este es el dilema, se considera partir de un análisis de la cultura organizacional la cual resulta más eficaz para el favorecimiento de la IC.

Elegirla dependerá de la homogeneidad de dichos valores, lo cual se obtendrá siempre y cuando, exista en la empresa un gran número de empleados con muchos años trabajando a su servicio. Los valores sólo llegarán a ser aceptados por todos cuando compartan experiencias de éxitos y fracasos durante un cierto tiempo. Hasta que esto suceda, los valores serán más personales que sociales.

Paul Capriotti rescata el concepto de cultura corporativa para llevar a cabo el análisis previo de la institución. Afirma que si la filosofía corporativa representa lo que la organización quiere ser, la cultura corporativa es aquello que la organización realmente es en ese momento. Indica que su análisis es un elemento básico para poder llevar adelante una estrategia de IC.

Capriotti sugiere que el análisis de la cultura corporativa se puede establecer mediante tres etapas: *la determinación de la cultura corporativa actual*, en la cual se utilizan instrumentos de investigación para averiguar las características que definen la cultura de la organización; *la definición de la cultura corporativa deseada*, en la que se establece el

perfil de la cultura deseada y se compara ésta con la actual para establecer el gap entre una y otra; y *la actuación sobre la cultura corporativa* que implica la puesta en marcha de una serie de acciones tendentes a adecuar la cultura actual a la cultura deseada.

Como parte de la determinación de la cultura actual se establecen orientaciones fundamentales y grado de arraigo de cada una de ellas. Para Capriotti sobresalen: **la orientación al individuo/colectivo**, en la que se busca observar si la cultura tiene una orientación hacia el protagonismo personal en el trabajo, o por el contrario, si se reconoce la colaboración grupal y **la orientación producto/cliente**, en la cual se obtiene información sobre si la empresa se preocupa por la satisfacción y las necesidades del cliente.

También destaca **la orientación al liderazgo/control**, en la que se indaga si la empresa estimula la capacidad de dirección por liderazgo o si fomenta la burocracia y control; **la orientación a los procesos/personas** (si la compañía potencia la predisposición a un control de todas las actividades de las personas en función de los procesos marcados en los manuales o normas organizativas, o si da libertad a los integrantes); y, por último, **la orientación a los costes/a las ventas**, donde se observa la predisposición de la empresa al control de los costes como elemento prioritario.

Definido el perfil de la cultura actual, se establece cuál es el perfil deseado de cultura corporativa para la organización, el que permitirá llegar a los objetivos y metas finales. La actuación sobre la cultura corporativa dará oportunidad de superar la situación presente y acercarnos a la situación deseada. Surgirán una serie de posibilidades de actuación sobre la cultura corporativa ante la falta de una cultura corporativa definida, la tendencia será desarrollar una conciencia cultural fuerte.

El siguiente paso es definir la comunicación en el funcionamiento interno y sus repercusiones sobre la imagen corporativa.

2.3.1.2 Comunicación

Otro indicativo de cómo se desarrolla la filosofía de la organización se encuentra en las publicaciones internas. Por ello resulta útil realizar un análisis de éstas si se desea aplicar un programa de CO para mejorar la imagen corporativa de alguna institución.

“La auditoría de comunicaciones se inicia recogiendo todas las formas de comunicación impresa y visual, incluyendo la Memoria Anual, folletos

descriptivos de productos, cartas membretadas, publicidad de la empresa y citas de su consejero delegado.”³⁵

Recabar la información del análisis comienza al conseguir las publicaciones realizadas por la propia compañía con el fin de obtener datos y pistas para investigar nuevas fuentes, así como elaborar entrevistas y, de ser posible, asistir a una reunión de grupo para sacar conclusiones del comportamiento de los individuos y sus formas de comunicación.

Los aspectos a considerar en el estudio de los folletos y anuncios son si ofrecen una imagen clara y precisa de la organización, si son llamativos, etc., con el fin de establecer si los mensajes son coherentes. Por tanto, se trata de determinar si existe lógica en la política de nombres comerciales que sigue la empresa; en la presentación gráfica, etc. El cuadro 2.1 muestra una gráfica mediante la cual, Ind realiza este análisis.

Dentro del proceso de auditoría se evalúan las comunicaciones internas; incluirá las publicaciones a los empleados, tanto las que cuenten con el apoyo oficial como las que no lo tengan. Así como la información que se coloca a diario en los tabloneros de anuncios y el envío de memorandos, los anuncios públicos que se producen de forma más irregular y las conferencias y seminarios anuales

Asimismo, se califican otros métodos de comunicación menos obvios, que afectan la vida diaria de la empresa, que van desde la forma en que se contesta al teléfono hasta la forma en que actúan los vendedores; además, por supuesto, de la indumentaria del personal.

Independientemente de la forma y tipo de comunicación que se maneje dentro de la empresa, al realizar un programa de CO, debe contarse con una imagen exacta de dicha entidad, de lo contrario, en esta fase sólo se formulará una opinión subjetiva sobre las características de los mensajes que envían. Por ello, Nicholas Ind enfatiza con respecto a la auditoría de comunicaciones:

“La auditoría de comunicaciones es el proceso mediante el cual el analista determina si la organización está comunicando eficazmente su identidad y estrategia (del diagnóstico). Incluye la comparación, el control y la valoración de todas las formas de comunicación impresa y visual. Se preocupa por la lógica y por la calidad de todas las comunicaciones.”³⁶

³⁵ Ind, Nicholas, *ibidem*, p. 66

³⁶ *op. cit.* p. 71

	Producto A	Producto B	Producto C	Empresa
Textos	Evaluación	Horizontal		
Promociones				
Publicidad				
Correo Directo				
Punto de Venta	Evaluación	Vertical		
Papel de Oficina				
Carteles				
Uniformes				
Vehículos				

Cuadro 2.1 Matriz de comunicaciones

2.3.2 Análisis del entorno de la Organización

Paul Capriotti expresa que, al mismo tiempo que se analiza la organización interiormente, debe hacerse un estudio a nivel externo con el objetivo de investigar las características de los públicos y de la competencia vinculados a la organización. El estudio de los públicos descubrirá la imagen que las personas tienen de la compañía y de las empresas competidoras. Con los resultados se podrán tomar decisiones acerca del perfil de identificación que utilizará el corporativo.

El autor divide el análisis externo en tres partes: públicos de la organización, competencia e identidad corporativa. El primero se compone a su vez de tres partes: estudio de la estructura de los públicos de la organización; el de la infraestructura de los públicos y el de las características de cada uno de los públicos. La estructura se refiere al conjunto de públicos con los que una compañía tiene y puede tener relación. La identificación permitirá conocer cuáles son los públicos clave para la entidad.

2.3.2.1 Públicos de la organización

Con respecto de las características del público encontramos los hábitos de información, es decir, si las personas obtienen datos a través de relaciones personales y/o de los medios de comunicación; se analiza además, la forma en cómo consumen o utilizan las posibles acciones comunicativas; así como si son fuentes activas o pasivas.

2.3.2.2 Competencia

Dentro de la competencia, se ubican todas aquellas organizaciones que buscan satisfacer la misma necesidad en un mismo mercado, categoría o sector de actividad. Analizarlas servirá para establecer la estrategia de imagen de la organización. Es indispensable conocer a los competidores tanto como sea posible incluso, dice Capriotti, *“pensar como ellos e intentar prever los pasos de su comportamiento competitivo y respetarlos, sin menospreciar su desempeño.”*

Resulta útil obtener datos sobre la capacidad y fuerza financiera, la capacidad técnica y operativa, el acceso a recursos claves y la capacidad de los gestores de la competencia, pues permitirá evaluar la capacidad de cada uno de los competidores para introducir cambios en el sector y generar modificaciones en una imagen desfavorable (si de existir) de la organización.

Un último aspecto a evaluar de los competidores es la estrategia de imagen corporativa que llevan a cabo. Pueden analizarse un conjunto de elementos que le permitirán determinar la estrategia de dichas compañías, como la política de productos, al analizar el tipo de productos y servicios que brindan; la de precios, la de distribución (si son de selección, exclusivos, intensivos, franquicias, etc.) la de ventas, las características de la fuerza de ventas; la calidad en el servicio y la atención al personal; la identidad visual a nivel gráfico, industrial, ambiental, etc. Además de la política de comunicación más utilizada (qué y cómo comunican).

En la tercera etapa del análisis indicado por Paul Capriotti, se busca definir cuál es la notoriedad y la imagen que tienen los públicos sobre la organización, competencia y sector. De acuerdo con este autor, consta de dos tipos de estudio: de *notoriedad* y del *perfil* de imagen corporativa.

“Por notoriedad se entiende el grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de una organización, podemos establecer dos grados de notoriedad: el desconocimiento (cuando las personas no reconocen ni siquiera el nombre de la compañía) y de confusión, cuando a las personas les suena el nombre, pero son incapaces de señalar adecuadamente a qué sector y tema se dedica.”³⁷

El reconocimiento forma parte del aspecto de notoriedad y puede ubicarse a través de la identificación, del recuerdo y del grado del grupo selecto. La identificación ocurre cuando se ubica a una empresa, el tema y el sector en el que se encuentra. La segunda corresponde si, dentro de una determinada entrevista, la persona identifica a una organización, por medio de preguntas inducidas. La última aparece cuando un individuo ubica a una empresa y sus productos por completo.

Un factor más dentro de la escala de notoriedad descrito por Capriotti es el de calidad, vinculado a la idea de amplitud y profundidad que se refiere a la cantidad de productos o actividades que las personas reconocen como pertenecientes a una organización; en tanto, la profundidad de notoriedad indica la cantidad de productos, servicios o actividades de distintas áreas que una persona identifica con la organización.

El resultado del proceso de análisis servirá como base de un punto estratégico, Philip Kotler³⁸ describe “*todas las empresas deben mirar más allá de su presente y elaborar una estrategia a largo plazo que les permita hacer frente a cualquier cambio en su sector. Deben idear un plan de acción para alcanzar sus objetivos a largo plazo.*”

Sobre las ideas de Kotler, Nicholas Ind extrae cuatro ideas que afectarán a la identidad corporativa y al programa elaborado para su mejora: una se refiere a la **estrategia corporativa**, que asume una visión a largo plazo de la naturaleza cambiante de un determinado sector (pues cada empresa es especial). Asegura que la estrategia corporativa debe basarse en la comprensión del posicionamiento de la empresa, porque ésta debe entender la naturaleza de los recursos con los que cuenta.

La identidad de la organización, también influirá en la **determinación de los objetivos** y la estrategia a seguir, lo que la empresa es afectará sus metas y la forma de alcanzarlas. Sin

³⁷ Capriotti, Paul, id. p. 181

³⁸ Kotler, Philip. *Marketing Management: Analysis, planning and control*, en Nicholas Ind, p. 33

embargo, en la mayoría de los casos, el proceso de análisis debe empezar por entender bien el presente.

Otro factor determinante, entendida la dinámica del sector correspondiente, consiste en observar cómo responden una organización y sus competidores a los retos planteados por la *evolución del sector*. Con ello, se determinará cómo están posicionadas las organizaciones con relación a dicha dinámica. Para ello, es necesario plantearse una serie de preguntas tales como ¿quiénes somos? ¿cómo somos? ¿qué hacemos? y ¿cómo lo hacemos?

El buen manejo de estos factores dependerá de que se prevean las condiciones que afecten a la empresa, a través de un programa de comunicación que brinde soluciones a situaciones desfavorables que bloqueen el buen funcionamiento de la entidad. La idea central de dicho programa debe ser el mantener o mejorar la IC.

2.4 ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE IMAGEN CORPORATIVA

Un programa de CO, como lo describe Nicholas Ind, debe estar relacionado con los objetivos que se hubieran establecido respecto a la identidad de la empresa, por ello, en este apartado examinaremos primero como se concibe un plan de IC y más adelante se relacionarán sus objetivos con el programa correspondiente de CO.

En la mayoría de los casos, cuando se trata de comunicar la identidad de una institución, se recurre frecuentemente al uso de los media; no obstante, no siempre se garantiza el éxito de la campaña de publicidad de la organización pues, aunque la televisión y el radio brindan la oportunidad de colocar la información frente a un público muy numeroso, en ocasiones no se expone en la forma correcta. Al respecto, Nicholas Ind señala:

“Lo importante de cualquier anuncio, sea interno o externo, es que la definición del posicionamiento de la empresa sea el eje del mensaje.”³⁹

El no considerar estas premisas y el que las grandes empresas produzcan una gran cantidad de textos diferentes, puede resultar favorable o no en los anuncios publicitarios de las compañías pues, si el diseño y la producción están controlados centralmente, es posible conseguir un estilo uniforme; en cambio, si varios departamentos producen textos, se corre el riesgo de que el estilo y los mensajes no alcancen esa uniformidad.

Por lo anterior, antes de crear mecanismos que favorezcan la IC de la institución, debe considerarse, de antemano, el proceso que transformará la mentalidad de los empleados y

³⁹ Ind, Nicholas, id, p. 143

directivos, para después decidir cómo y por qué medios se dará a conocer esta nueva imagen (a través de un programa de CO).

2.4.1 Ejecución de un programa de Imagen Corporativa

Una de las fases más difíciles de cualquier programa de identidad corporativa es la de ejecución. Ésta permite a la identidad corporativa funcionar; incluye los medios necesarios para asumir a la nueva identidad y los procedimientos para superar las barreras políticas opuestas.

Los objetivos globales principales sobre los cuales debe girar cualquier estrategia de imagen corporativa son *identificar*, es decir, lograr que sus públicos la reconozcan y sepan sus características (*quién es*); que conozcan los productos, servicios o actividades realizadas (*qué hace*) y que sepan de qué manera o con qué pautas de trabajo o comportamiento se efectúan los productos o servicios de la organización (*cómo lo hace*).

Ind describe dos aspectos a considerar a la hora de ejecutar un programa de identidad: el *pragmático*, de planificar cómo y cuándo deberán introducirse todos los elementos del plan de comunicaciones y el relacionado con lograr que los empleados *asuman* la *identidad* en cuestión. Asimismo, describe cuatro fases en la ejecución: planificación, lanzamiento, superación de la resistencia al cambio y gestión permanente.

2.4.1.1 Planificación

Para desarrollarla debe tomarse en cuenta la naturaleza y tamaño de la organización. En una institución pequeña, el lanzamiento de un programa de identidad puede ser una tarea relativamente sencilla. Si al contrario, se trata de una entidad relativamente grande en insumos y personal, se necesitarán muchos años para llevar a la práctica un programa de identidad a gran escala.

Introducir la nueva identidad en una determinada fecha, o bien, hacerlo paulatinamente, es una decisión de la compañía. La primera opción garantiza un impacto máximo, pero resulta cara. La segunda es eficaz desde el punto de vista del coste, pero puede producir confusión. Es fundamental contar con el apoyo de los directivos para que el lanzamiento de la identidad logre el éxito esperado.

Dentro del proceso de planeación, señala Nicholas Ind, habrá que establecer un conjunto de prioridades; deberán tomarse en cuenta la confección de una lista de todo lo que debe cambiarse. Obviamente, si el objetivo fundamental es comunicar la posición de la empresa

al mercado consumidor, la prioridad se dirigirá a causar un impacto mayor en las percepciones de éste.

“La planificación (...) es un terreno muy difícil y deberá entenderse con claridad la cultura corporativa antes de empezar a confeccionar una lista de prioridades. Habrá que elaborar un plan de trabajo para cada tipo de comunicación e incluir todos los detalles relativos a la fecha en que se empieza a utilizar cada una de ellas, en que momento se aprobarán sus diseños y el día en que se terminará el material gráfico.”⁴⁰

Como parte de los preparativos de la planeación, Paul Capriotti señala que, además de ‘existir’ para los públicos, la organización deberá intentar ser percibida de una forma diferente a las demás, ya sea en lo que es, en lo que hace o cómo lo hace. En aspectos de *referencia*, tanto la identificación como la diferenciación buscarán que la organización se posicione como referente de imagen corporativa del sector empresarial, mercado o categoría en la que se encuentra la compañía.

La *preferencia* debe obtenerse mediante, la identificación, la diferenciación y la referencia de la imagen para intentar alcanzar la compra de productos y/o servicios. Si una organización es reconocida y diferenciada, pero no consigue ser una elección, la identificación y la diferenciación no tendrían sentido práctico.

La preferencia es un concepto básico en la estrategia de imagen corporativa, ya que nos permitirá optar al liderazgo, que debe ser un objetivo importante dentro de la estrategia global de la organización. Todo plan estratégico de imagen corporativa desarrollado por una organización deberá estar enfocado a conseguir la preferencia de los públicos.

La planeación estratégica de la imagen corporativa consta de tres grandes etapas: el análisis del perfil corporativo, por medio del cual se definirá la personalidad de la organización (análisis interno) así como el análisis externo (competencia y los públicos de la organización).

Incluye también, la *definición del perfil corporativo*, etapa en la que se deberán tomar las decisiones estratégicas dirigidas a definir cuáles son los atributos básicos de identificación de la organización, además de *la comunicación del perfil corporativo*, por medio de la cual se determinan las posibilidades comunicativas de la organización y se comunican a los diferentes públicos de la compañía el perfil de identificación establecido en la etapa anterior.

⁴⁰ ibidem, p. 154

2.4.1.2 Lanzamiento

Dentro de éste, se confeccionan ciertos textos para lanzar el programa de identidad entre el personal. En ellos, se explicará el posicionamiento de la empresa, el funcionamiento de la identidad visual y las razones por las cuales se adoptó el programa. Ind menciona que la implementación de la nueva identidad debe organizarse mediante una serie de seminarios o talleres dirigidos a los empleados.

Si el lanzamiento de la identidad se realiza a un público ajeno a la empresa, pueden incluirse presentaciones, publicidad y relaciones públicas; antes de dar a conocer la nueva imagen a los públicos externos, dicha identidad debe presentarse primero al personal de la empresa, esto provocará sentido de pertenencia hacia la organización y, por consiguiente, se obtendrá un cambio iniciado por los mismos públicos internos.

Si como parte de éste se contempla la creación del manual de identidad, se describirán en él los cambios en cuanto a diseño del logotipo (cómo y dónde debe utilizarse), tipo de letras para la redacción de cartas, memorandos, etc., el uso de los colores seleccionados por la empresa y el diseño de carteles para uso interno y externo. Debe ser sencillo y fácil de utilizar.

2.4.1.3 Superación de la resistencia al cambio

Como resultado de la implantación de una plataforma de IC, surgirán pugnas entre los miembros del grupo para aceptar los cambios propuestos; si se deja desapercibida esta situación, se correrá el riesgo de complicar el proceso y el tiempo destinado a la ejecución del programa.

Con frecuencia, los primeros en oponerse a los cambios son los mismos empleados pues creen que no sólo se afecta su trabajo sino también su estilo de vida. Ante ello, es indispensable contar con un programa de CI que promueva la aceptación de dichos cambios y los beneficios que traerá no sólo a la organización sino a ellos mismos. Esto evitará la resistencia porque el individuo se integrará a los nuevos procesos y participará, a su vez, en la reducción del tiempo y costos.

2.4.1.4 Gestión Permanente

El término del programa no es la parte final del proceso de cambio de IC; se requiere de una vigilancia permanente y de una persona a cargo quien gestione las complicaciones que dicho proceso podría tener. La gestión permanente preverá opciones para enfrentar nuevos retos y conflictos, Nicholas Ind menciona que si se cree que el problema está resuelto, las situaciones que se creían solucionadas resurgirán y entonces, los gastos y el tiempo empleados habrán servido de poco.

Sin embargo, lo más importante antes de elaborar una nueva imagen y darla a conocer, es crear una identidad conceptual para después, con base en ella, presentar las campañas publicitarias correspondientes (de acuerdo con los recursos financieros de la organización) que refuercen el discurso de la filosofía y la nueva imagen institucional.

Esta publicidad debe contemplarse dentro de la estructura de un programa de CO. Por ello, revisados los aspectos referentes a imagen corporativa; se establecerán los planteamientos para llevarlo a cabo.

CAPÍTULO 3. PROGRAMA DE CO Y TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

En esta parte abordaremos los temas que integran el plan de CO, así como el diagnóstico y la planeación estratégica, apoyados en la Teoría General de Sistemas (en adelante TGS) para realizarlos.

3.1 TIPOS DE DIAGNÓSTICO

Antes de elaborar cualquier programa o designar algún plan para alguna empresa o entidad, debe considerarse la elaboración de un diagnóstico. Este proceso en el ámbito administrativo es similar al diagnóstico médico (revisar con anterioridad al paciente para conocer su estado actual, las causas de su enfermedad y, probablemente, las consecuencias que tal padecimiento provocará a futuro). El diagnóstico empresarial es igual y, de la misma manera, es imposible elaborar un plan de CO sin conocer los antecedentes de la situación organizacional a la cual examinamos.

“...la importancia del análisis brinda la posibilidad de congruencia entre objetivos y fines del sistema, tanto en la organización inter e intra institucional y sectorial.”⁴¹

Se considera al diagnóstico como el conocimiento analítico de un hecho o problema que permite destacar los elementos más significativos de alteraciones en el desarrollo de las actividades de una institución. Proviene de la etimología *día* (a través) y *gnosis* (conocer), conocer a través de o por medio de; es la conclusión del estudio de una realidad expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada.

Su trabajo es proporcionar las pautas y las orientaciones generales que incluyen los puntos principales de la estrategia y los objetivos. Se encamina a lograr tanto la sistematización de un cúmulo de informaciones cuantitativas sobre la situación presente y sus tendencias, como a precisar los obstáculos principales de la organización; debe manifestar el conocimiento preciso e integral de la realidad en donde se desean aplicar estrategias y políticas de un plan de mejoramiento. Sin el diagnóstico, las estrategias y el plan en sí mismo, ponderarían a consideraciones teóricas, lo cual limitaría cualquier posibilidad de ejecución.

⁴¹ Aguilar, Eduardo y Guitela Goldfeder. *Planificación y Administración, un enfoque integrador*. Trillas, México, 1997, 243 pp

Hay varios enfoques para aplicar el diagnóstico, entre ellos:

Centralizado. Se determinan, con base en un sistema centralizado, las decisiones de la organización. Aquí se cuidan las políticas de acción, que deben ser lo suficientemente inteligentes para lograr la armonía del sistema, a fin de dar continuidad a su desarrollo.

Indicativo. Es predictivo, flexible y creativo. Se aleja de iniciadores y discursos político-económicos; realiza acciones de apoyo logístico, asesoría y consultoría. La observación del contexto le posibilita abstraer las categorías e indicadores que darán la pauta para diseñar el análisis.

Normativo. Se constriñe a organizaciones puntuales, donde el seguimiento de la norma se convierte en virtud. Como ejemplos tenemos al ejército, el clero, etc., los cuales guardan cierta distancia con el contexto social al que pertenecen.

Integral. También se conoce como enfoque global porque conjunta en un todo, elementos heterogéneos, no aislados entre sí.

“Un diagnóstico integral se debe ocupar de la descripción y el análisis de la situación y las tendencias generales de la realidad de la organización, con el propósito de definir grandes opciones de desarrollo a mediano y largo plazos.”

42

Para elaborar el diagnóstico integral se deben llevar a cabo las siguientes operaciones: *sistematizar* la información y los datos sobre la situación o problema de una realidad determinada, respecto de cómo se ha llegado a ella y cuáles son las tendencias; *establecer* la naturaleza y magnitud de las *necesidades* y los problemas; además, su jerarquización en función de criterios ideológicos, políticos y técnicos; asimismo, *conocer* los factores más relevantes del área que se quiere analizar (conflictos o situaciones favorables o neutrales).

También *determinar* los *recursos* y los instrumentos disponibles de acuerdo con la resolución de problemas o la satisfacción de necesidades, carencias detectadas y, sobre todo, tener presente que este tipo de análisis fundamenta las estrategias que se van a expresar en una práctica concreta conforme a las aspiraciones manifestadas con anterioridad.

⁴² Martínez Chávez, Víctor Manuel, *Teoría y práctica del diagnóstico administrativo. Un enfoque de sistemas*; Trillas, México, 1989, p. 21 (220 pp.)

Eduardo Aguilar menciona además, otro tipo de enfoques, como el **participativo** (donde se busca la cooperación de los integrantes de la institución), el **democrático** (en el que se busca el consenso para la solución de problemas) y el de **sistemas**, que se analizará más adelante, pues merece un tratado especial y extenso, ya que el programa que se elaborará se basa en sus principios.

Para sugerir una estructura de diagnóstico de acuerdo con los enfoques expuestos, se deben considerar el manejo amplio y profundo de técnicas y procedimientos para la obtención y procesamiento de información; la posición neutral en el discurso; simpatía y compromiso con la tecnocracia; la experiencia en el uso de la racionalidad técnica y baja o nula referencia o compromiso con las fuerzas sociales y contextuales.

3.1.1 Diagnóstico administrativo bajo la TGS

“El modelo de diagnóstico integral bajo la visión de sistemas permite generar información clasificada para entender la situación esencial de una organización con un mínimo de supuestos, sin perder de vista su contexto y razón administrativa. Se aplica con la definición de las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los problemas de la organización? ¿Quién puede y debe comprometerse con la resolución de los problemas? ¿Cómo se sabrá que los problemas se han resuelto?”⁴³

El diagnóstico integral bajo la visión de sistemas se define como el conjunto de subsistemas relacionados entre sí a saber: teleológico, organizacional, social-personal, jurídico y funcional, los cuales están vinculados como el todo y sus partes bajo el enfoque integral de la organización en estudio, a fin de cumplir los propósitos fijados.

Para Eduardo Aguilar, este enfoque considera a la organización como un sistema abierto, de tipo biológico, que interactúa de manera dinámica, tanto interna como externamente, con el medio que la rodea. Debe considerar la historia y el provenir de la institución para relacionarlos con su estado actual e incluir información de forma significativa sobre el conjunto de los elementos que integran a la entidad y efectuar, bajo un criterio institucional, solución de problemas y oportunidades de desarrollo.

Asimismo, dada la influencia de valores culturales, deberá contemplar la descripción de las normas sociales que rigen en las situaciones estudiadas y ajustarlas al tiempo disponible

⁴³ Martínez Chávez, Víctor Manuel, id., pág. 40

para que, oportunamente, se pueda disponer de información fidedigna (clara, oportuna, confiable, actual, completa, relevante, objetiva y de interés permanente) sobre la situación de la empresa

3.1.2 Estrategia de Intervención

La estrategia de intervención implica definir las aclaraciones por seguir con un orden específico y respetado. Al entenderse a la organización como un sistema se analizará, primeramente, si el problema se refiere a un orden interno o externo. Si es el último caso es necesario escuchar la opinión del sector respectivo pues, el problema presentado, una vez resuelto, podría tener relación con muchos otros sectores.

Ante cualquier situación, la estrategia debe contemplar los siguientes pasos:

Identificación del problema. Si el problema es debido a factores internos, el origen de éste se deberá identificar con precisión a fin de evitar redundancias. Si es debido a fallas técnicas, las causas se pueden señalar fácilmente al compararlas con servicios similares dentro o fuera de la organización. Las situaciones estructurales son las más difíciles de encontrar, pues conciernen a los puestos de trabajo, la formación y los enlaces. Para abordarlo, es preciso construir un organigrama con base en la realidad de la organización y en el diálogo con los interesados.

Determinación del programa de acción. Se refiere a la forma y orden en que se realizara el análisis. La metodología se fundamenta en tres fases: a) *planeación y captación* de información básica para estudio; b) *análisis* de la información y c) *presentación* del diagnóstico del subsistema o de la organización.

La captación de información se determina con base en encuestas, cuestionarios y entrevistas,⁴⁴ sean sobre la organización, el diseño del espacio, de maquinaria y equipo, de análisis y evaluación; sobre la clasificación de puestos, sueldos y salarios o de los sistemas de comunicación.

Al elaborar la encuesta se definen los objetivos y se determinan los tiempos para las preguntas y la fecha límite de su duración. Se deben prever y estimar las facilidades y los

⁴⁴ Si se desea abundar sobre los formatos y las consideraciones de elaboración, véase el capítulo uno, en el apartado de soportes de comunicación interna y externa.

fondos requeridos para llevar a cabo la captura de datos, además de tomar en cuenta el personal adicional que se pudiera requerir.

Se puede complementar la investigación de campo con el análisis de la información que se encuentra en los archivos, registros, bitácoras, memorias, etc., ya que reflejan la experiencia práctica de la entidad.

Análisis de datos. Cuando se ha reunido la suficiente información para empezar a compararla y evaluarla, se procede a deducir y reglamentar los hechos (al relacionar los datos reunidos de manera consistente y objetiva) al cotejarlos y organizarlos para su interpretación, eliminando los datos insignificantes. Los juicios deben explicar la situación presente y sus repercusiones, tanto al interior como al exterior.

Presentación del informe. El acto final del diagnóstico consiste en redactar un informe preciso y concreto, acompañado del plan de operación previsto. La redacción se realiza sobre un plan estándar y debe incluir los apartados siguientes: a) campo de intervención; b) causas del problema (externas, internas, técnicas, estructurales); c) dificultades del problema; d) principios en que se basa la intervención; e) medios que se van a poner en práctica y f) recursos disponibles.

Para los fines de la presente tesis, se han seleccionado algunos subsistemas organizacionales con algunas preguntas⁴⁵, clasificadas por categorías, que representan la información típica requerida para un diagnóstico de CO. De acuerdo con el autor, al comenzar el análisis en cuanto a **comunicación** y **estructura**, es indispensable conocer si la comunicación es vertical u horizontal y preguntar cuestiones como: ¿Existen filtros y procesos rápidos para la comunicación? ¿Es la comunicación verbal o escrita congruente con la actividad que se va a desarrollar? ¿Existe un clima o tono de la comunicación en la institución?

Sin olvidar que una buena plataforma de CO integra al grupo y favorece la imagen corporativa, se consideran también el subsistema de **conflictos en la estructura** con las siguientes preguntas: ¿Existen frecuentes o fuertes conflictos entre los funcionarios y sus subordinados? ¿Existen normas claras para manejar dichos conflictos? ¿Intervienen los afectados en el conflicto y en su solución?

Subsistema social y de personal. Función del individuo. ¿Está consciente la institución de las necesidades humanas del personal? ¿Se considera a las personas únicamente como

⁴⁵ En Martínez Chávez, Víctor Manuel, id. p. 45, 46, 48 y 49

fuerza de trabajo? ¿Coincide el resultado de la actividad del individuo con las expectativas de la institución? ¿Determinan el comportamiento individual normas “*culturalmente*” integradas en la institución?

Finalmente, otro subsistema para el análisis señalado se refiere a la **visión del individuo con respecto de la institución**. ¿Tiene el individuo una visión de su realización dentro de la empresa? ¿Es positiva la actitud del individuo hacia aspectos como objetivos, dirección y recompensa al trabajo? ¿Existe un anhelo del individuo de cómo quisiera que fuera la institución? ¿Se manejan abiertamente los conflictos del individuo en la institución? ¿Tienen problemas los individuos para realizar el trabajo en equipo? ¿Se presentan interferencias de trabajo entre grupos distintos?

Coordinación entre grupos de trabajo ¿Se observa apoyo entre los grupos de trabajo? ¿Corresponden las imágenes que se forman entre diversos grupos con su propia percepción, en el sentido de la colaboración en el trabajo? ¿Existe armonía entre los grupos asesores y los grupos línea? ¿Tienen credibilidad los grupos entre ellos mismos?

En la misma línea de análisis de CO, Fernández de Collado⁴⁶ menciona que también deben tenerse en cuentas tres aspectos para realizar el diagnóstico:

1. *Quién* genera la información. Puede representarse por un continuo que va desde totalmente centrada en el individuo, hasta totalmente centrada en el grupo que interactúa.
2. Modalidad básica de *conducción*. Se refiere a la manera en que el proceso de identificación se lleva a cabo en la práctica.
3. *Naturaleza* de los datos. Se refiere a la naturaleza de los datos que las distintas técnicas manejan. Por una parte, tenemos información esencialmente cualitativa y, en otros casos, existe la posibilidad de obtener información tanto cualitativa como cuantitativa.

Uno de los factores para realizar el diagnóstico de una organización, explicado anteriormente, se refiere a la cultura. Ya se ha descrito la relevancia que ocupa en el desarrollo del análisis, en este sentido, Horacio Andrade menciona:

“No existe una organización sin cultura; ésta puede ser fuerte o débil, más o menos compartida y asumida, adecuada o inadecuada para el logro de la eficiencia y de la productividad organizacionales, siempre está ahí. Es lo que le

⁴⁶ Fernández de Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991, p. 96-97

confiere su identidad (aquello que la hace ser lo que es) y define su propio estilo de hacer frente a los problemas derivados de su funcionamiento interno y de su adaptación externa. Es lo que determina la manera de cómo se hacen las cosas; los valores y creencias de la organización.”⁴⁷

Mediante el subsistema cultural se controla y regula la conducta de los sujetos y se estructuran los compromisos irrenunciables para el resto de los sistemas, con excepción del ambiente físico, al cual hay que adaptarse.

Hickman y Silva⁴⁸ señalan que una cultura fuerte y exitosa es algo más que la forma como se hacen las cosas, es la manera única y distintiva de como la gente se une en torno a un propósito común. Es la que logra un desempeño superior y transmite habilidades a otros, es un recurso, un activo que ayuda en la implantación de la estrategia corporativa.

Para analizar a la cultura, a las creencias y a los valores de una entidad (desde el punto teórico de sistemas) se conformarán en *conceptual simbólicas*, las cuales incluyen la filosofía organizacional (misión, estrategias, objetivos, etc.) su aparato simbólico y su mitología; *conductuales*, que comprenden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción dadas dentro de la organización; *estructurales*, integradas por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de estatus interno y la estructura del poder; y las *materiales*, que abarcan la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con que cuenta la organización.

La cultura de la entidad y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas; la primera va a afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, calidad, grado de formalidad y dirección, en ello radica su importancia. También determina las pautas de comunicación del sistema, el reto y la responsabilidad de ayudar a su divulgación, reforzamiento y cambio. Debe conformarse a través de los programas y medios que maneja, con el fin de que la organización logre sus objetivos de manera más rápida y eficaz.

3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

H. Andrade señala que si la cultura es débil, se comienza por definir los valores que se desean alcanzar, para pasar después a la planeación y promoción de un movimiento integral

⁴⁷ Fernández de Collado, Carlos, id., p. 112

⁴⁸ Craig R. Hickman y Michael A. Silva, *Crating, Excellence*, New American Library, N. York, 1984, en Fernández de Collado, Carlos, id., p. 113

de la organización en pos de ellos. Esta planeación se elabora con base en los resultados del diagnóstico, de lo contrario, sólo se obtendrá una gran pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo.

3.2.1 Definiciones

Planeación. Es el conjunto sistematizado de acciones provenientes de una estructura racional de análisis. Contiene elementos informativos y de juicio, suficientes y necesarios para fijar prioridades, elegir entre opciones, establecer objetivos y metas en el tiempo y en el espacio. Ordena las acciones que permitan alcanzarlas con base en la asignación correcta de recursos, la coordinación de esfuerzos y la imputación precisa de responsabilidades que permiten controlar y valorar sistemáticamente los procedimientos, avances y resultados para introducir con oportunidad los cambios necesarios.⁴⁹

Estrategia. Principios y metas fundamentales que orientan el proceso administrativo para alcanzar los objetivos deseados. Una estrategia muestra como una institución pretende llegar a sus metas; pueden ser a corto plazo (1 año); a mediano plazo (5 a 6 años) o a largo plazo (5 a 20 años).⁵⁰

La **Planeación Estrategia** (en adelante PE) se considera como la respuesta a las necesidades futuras, inciertas, complejas y cambiantes de una organización. Algunos expertos en el campo, la establecen como un medio sistemático para que una organización llegue a ser lo que quiere ser pues, la información que se tenga llevará a conformar un escenario posible y probable sobre el entorno ambiental en el cual se encontrará la empresa en cuestión.

La PE es una transición ordenada entre la posición actual de una corporación y la que desea para el futuro. Busca producir bases de decisión para conquistar un lugar ventajoso en cuanto a los clientes; identificar a la competencia (para precisar ventajas y desventajas) y oportunidades significativas que se traduzcan en fortalezas.

Para Eduardo Aguilar,⁵¹ la planeación estratégica proporciona el contexto para la interrelación de las decisiones que acercan a la institución a sus metas a largo plazo. Las estrategias implicadas en este proceso se refieren a intentos consientes de redefinir o cambiar la corporación.

⁴⁹ Martínez Chávez, Víctor Manuel, id. p. 206-207

⁵⁰ ibidem

⁵¹ Aguilar, Eduardo y Guitela Goldfeder, id. p. 152

En este sentido, la recopilación y análisis de datos son utilizados para producir ideas y formalizar planes. Conforme a Fabián Martínez,⁵² la PE obtiene lo anterior al responder tres preguntas básicas: ¿Dónde estamos? ¿A dónde vamos? y ¿A dónde deberíamos ir? Con la primera se define el posicionamiento actual; implica una evaluación realista de lo que es y hace como unidad la empresa para responder a una serie de receptores, competidores, clientes y público en general. Definir el posicionamiento estratégico actual de la entidad, sirve de base para derivar potencialidades futuras y saber lo que se tiene que hacer.

La segunda pregunta predice consecuencias mediante un posicionamiento descriptivo acorde a las tendencias. Identifica el rumbo tomado por la organización si, por inercia, siguiera las disposiciones del medio ambiente y pronostica cómo éstas condicionan el rumbo de la entidad.

Identificada la posición actual de la compañía y formulados los pronósticos de las tendencias que forman su medio, se cuenta con los elementos para determinar si el actual perfil estratégico es el apropiado para llegar al futuro deseado. ¿A dónde debemos ir? conlleva a una redefinición de la entidad hacia el futuro para enfrentarse a nuevos competidores, participar en otros mercados y en su caso, presentar productos diferentes; tales factores son determinantes para crear y fortalecer una identidad e imagen corporativa; el cuestionamiento fundamental es *¿qué debemos hacer ahora para llegar a ser lo que queremos?*

Es indispensable considerar eventos no predecibles que repercutirán en el desarrollo de la PE y definir los posibles impactos en planes y objetivos; dichas situaciones se identifican previamente al señalar algunos indicios y la información que permita monitorearlos para desarrollar un plan de ataque congruente (que refleje situaciones de urgencia y prevea alternativas a corto plazo) entre las metas y los medios.

El concepto general de la PE no puede desprenderse del matiz administrativo que lo caracteriza. Aplicar esta herramienta a los fines comunicativos organizacionales obliga a revisar algunas de las ideas de Abraham Nosnik,⁵³ quien establece que, realizar un trabajo de PE en CO, considera aspectos de la *planeación global* y de la planeación por etapas (provenientes de la ingeniería utópica y la ingeniería por etapas de Popper).

“La planeación global es un ejercicio colectivista metodológico, pretende introducir algún cambio o modificación; considera al sistema como una

⁵² Martínez Villegas, Fabián. *Planeación Estratégica Creativa*, PAC, 1ª ed. México, 1986, p. 100

⁵³ En Fernández de Collado, Carlos, p. 165-194

totalidad para que sea mayor el alcance de dicho cambio o modificación inducido desde afuera. Pretende llegar hasta la raíz del problema y, por lo general, tal raíz es precisamente la estructura misma del sistema (por ejemplo, las posiciones más importantes de poder). El cambio en este tipo de planeación es radical, se pretende sustituir una dinámica social por otra. Su ejercicio incluye a todos.”⁵⁴

La *planeación por etapas*, en cambio, es de carácter privado. Pretende intervenir poco a poco en el sistema. Los cambios o modificaciones se restringen a algunos aspectos o partes del mismo. Esto caracteriza a la planeación por etapas, según Nosnik, para inducir un cambio en el sistema a través de la comunicación y, sobre todo, para su evaluación.

En la línea de CO, Nosnik considera a la planeación como una oportunidad de aprendizaje porque se ensaya con un conjunto de ideas (contenido del plan), el método de implantación (políticas derivadas de la estrategia de planeación) y la evaluación del plan y su implantación (los aciertos y fallas en estos últimos).

La planeación por etapas resulta útil porque se auxilia de elementos teóricos y crea estándares claros de lo que se pretende realizar; provee al planeador de la oportunidad de diseñar pruebas prácticas del ejercicio que lleva a cabo y, en caso de que el cambio inducido por el ejercicio de planeación no beneficie –como se esperaba– al sistema, las consecuencias negativas son limitadas y no afectarán al todo, como sería el caso de la planeación global.

El plan estratégico considera a la demanda social, el potencial humano y el costo-beneficio. De acuerdo con Eduardo Aguilar, la planeación puede actuar bajo tres concepciones distintas:

Retrospectiva. Se toma información de las constantes históricas para elaborar el plan, se clasifica e intenta actualizarlas y proyectarlas. Este proceso restringe la creatividad de quien está a cargo.

Prospectiva. Es una concepción de elevados alcances creativos, gratificante por el aprendizaje que conlleva, tiene un carácter holista (total). La TGS sustenta, en gran medida, la mayor parte de los estilos de esta concepción, por lo tanto, se exige un ejercicio de retroalimentación. Las principales vertientes del diseño prospectivo son: ideal (escenario deseable) y probabilístico (escenario probable).

⁵⁴ ibidem., p. 171

CIRCUNSPECTIVA. EN ÉSTA, UNA ESTRATEGIA REAL TENDRÍA QUE SER UNA COLABORACIÓN CUIDADOSAMENTE INTEGRADA ENTRE VARIOS GRUPOS DEL STAFF.

3.2.2 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

3.2.2.1 Definición

Hasta el momento se ha dado un esbozo general sobre la planeación estratégica en CO; sin embargo, aún no se aclara cómo trabaja la primera en el desarrollo de flujos de comunicación y mejoras en los resultados del ambiente y producción. Por ello, este subtema se ha nutrido de los pensadores que hablan de una *comunicación estratégica* que, por fin, unifica dos conceptos aparentemente alejados: planeación y comunicación ya que el programa de comunicación no debe estar separado de la estrategia empresarial.

La idea de establecer un concepto de comunicación estratégica apareció, para Roger D'Aprix,⁵⁵ cuando era gerente de comunicación en Xerox (1978). Su anécdota narra que, aunque sus publicaciones y otros programas de comunicación eran ejemplos para otras compañías, las encuestas internas a los empleados descubrían una pésima apreciación hacia estas actividades. Esta situación reveló que los “programas” no se elaboraban con las realidades del ambiente de trabajo.

Un segundo acontecimiento ocurrió cuando su nuevo jefe revisó el “plan” de comunicaciones para el año siguiente. Su comentario directo fue: *está muy bien, pero, ¿cuál es nuestra estrategia de comunicación?* D'Aprix pensó que ésta estaba ahí, con las ideas para artículos en las diversas publicaciones internas y los nuevos programas que se debían financiar como compañía para los empleados. Pero el nuevo jefe respondió: *No, no, esas son las tácticas que quiere usar. Quiero saber cuál debe ser nuestra estrategia.*

La experiencia de Roger D'Aprix se repite día con día en nuestro desarrollo laboral. Con frecuencia, quienes nos dedicamos al quehacer comunicativo empresarial pensamos en formar una estrategia con base en artimañas y soportes de CI. Establecemos la comunicación oficial como lo que la dirección necesita decirle a los trabajadores, sin interesarnos por sus opiniones sobre estos procesos. Sin embargo, elaborar una planeación estratégica en esta área implica, como ya se ha mencionado, concientizarse sobre cómo se proyectará a la entidad mediante su sistema de CO.

Un buen inicio para esto, es preguntarse qué información quieren y necesitan realmente los empleados; cuáles son las fuentes preferidas de información y cuáles utilizan. Es

⁵⁵ D' Aprix, Rogers. *La comunicación para el cambio*, Gránica, México, 1999; p. 69

indispensable, con respecto a la comunicación formal, cuestionarse sobre el rol que cumplirá la dirección en el manejo del proceso interno de comunicación.

En el plano de la TGS se entienden los parámetros de nuestro trabajo, pues la mayoría de los elementos a unificar pertenecen a otros subsistemas de la organización. No obstante, recordemos que la TGS observa cada una de las partes de una institución no como inseparables, sino como elementos de un todo. Por tanto, se tiene poder suficiente para lograr el apoyo de los integrantes y elaborar una estrategia de comunicación.

“...cada organización laboral tiene que hacer de sus comunicaciones internas un sistema de *management*. Todo proceso importante en el lugar de trabajo eventualmente sistematiza y se guía por una estrategia deliberada. Hay responsabilidades definidas claramente en relación con la conducta necesaria para hacer que funcione la estrategia del sistema y hay una capacitación para hacer que las responsabilidades sean justas y se puedan cumplir. La estrategia, la responsabilidad y la capacitación son como un banco de tres patas que sostiene cualquier sistema de *management*.”⁵⁶

Hasta ahora, hemos sido pasivos con respecto a la necesidad de crear sistemas de comunicación internos que se correspondan con los otros sistemas clave de la organización; es momento de crear mensajes que promuevan este reto: condensar un sistema de comunicación estratégica que intente explicar a los miembros de una organización lo que el mercado y los clientes exigen de ellos y demandar, a quien debe responder, si ha de continuar como empresa y prosperar.

La *comunicación estratégica* es un esfuerzo por conectar el negocio con las fuerzas y oportunidades que existen en el mercado y dar sentido al trabajo que hace la gente para lograr y compartir el éxito de la empresa. Facilita el flujo eficiente de ideas e información entre los miembros de una compañía para que puedan manejar su desempeño a modo de alcanzar las metas establecidas pues, es por demás conocido que, quienes realizan tareas sin saber el significado para la organización, generalmente están insatisfechos, frustrados y son los menos productivos.

La comunicación estratégica presenta a los líderes una visión de la empresa con un propósito, aceptable o rechazable. La función de comunicar es útil y tranquilizadora, porque deja claro que la presidencia actúa conforme a sus responsabilidades, anticipando problemas y necesidades. Sobre todo, presenta el contexto, con todos sus peligros y

⁵⁶ *ibidem*, p. 75

complejidades, en el cual opera y actúa la organización, con ello, los empleados saben a dónde van.

Otro gran servicio de la comunicación estratégica es aportar argumentos a favor del cambio. Si disgusta el cambio, es necesario entender por qué hace falta, pues generalmente los cambios tienen costes personales y hay que convencer a la gente de la necesidad de implementarlos.

El mejor punto de partida para crear un proceso de comunicación estratégica es la investigación. Primero, debe conocerse el funcionamiento de la comunicación en la entidad. Roger D'Aprix sugiere preguntar a las dos partes clave, la dirección y el resto de los integrantes, las necesidades de comunicación que predominan en la entidad, la esencia de la estrategia empresarial para responder a las fuerzas del mercado que moldean las acciones de la compañía, la manera de influir en la conducta de los clientes y las principales preocupaciones de la dirección al analizar los desafíos que enfrenta en el mercado.

Los estudios sobre el resto de los empleados tienen relación con sus preferencias en materia de información en el trabajo, debido a que la cultura corporativa es un factor que indiscutiblemente afecta al funcionamiento de una organización, su tarea es escoger aquellas prácticas que tienen mayor probabilidad de éxito en su empresa.

Claras las necesidades de comunicación por parte de la dirección, el público interno y el externo, además de identificar y definir claramente los problemas, es posible empezar a precisar objetivos de comunicación inteligentes para la organización. Algunos de los sugeridos por D'Aprix son: *Alentar* el trabajo en equipo entre las unidades y los grupos de trabajo. *Fomentar* el contacto entre los empleados y los clientes, conociendo sus preocupaciones, retroalimentación y expectativas. *Informar* acerca de los resultados operativos plenamente y en forma comprensible. Además de *realizar* reuniones generales frecuentes, con la participación de los empleados y los altos mandos.

En un ambiente competitivo, la comunicación empresarial no debe ser considerada como un lujo y tampoco como una actividad periférica, sino como la voz de la estrategia. Ésta se queda en los tableros hasta que se comunica. Por ello, los objetivos deben convertirse en tácticas que otorguen herramientas a la institución para competir dentro de su medio.

En este sentido, Marie Jennings y David Churchill⁵⁷ manejan, dentro de la comunicación estratégica, el concepto de *producto completo*. Afirman que bajo este sistema, la empresa deberá funcionar en un entorno donde los diferentes grupos de interés (accionistas, empleados, autoridades locales, grupos ambientales, consumidores, bancos, competidores y proveedores) repercuten con sus opiniones en la empresa, sea colaborando, obstruyéndola o aun destruyéndola.

La idea de producto completo se extrajo de las acciones de la petrolera *Shell*⁵⁸ que, al enfrentar una crisis de mercado, produjo un conjunto de objetivos publicitarios empresariales. La estrategia consistió en demostrar la responsabilidad de la Shell ante las necesidades del consumidor, mediante el suministro de información útil para el cliente. Entre sus puntos destacaban:

1. Mejorar la reputación de la compañía a comportamiento responsable.
2. Contribuir a la credibilidad de los representantes y a las declaraciones de la Shell.
3. Apoyar las afirmaciones de la empresa respecto de la excelencia de sus productos, servicios y empleados.
4. Generar diferenciación favorable entre la Shell y otras petroleras importantes.

Estos objetivos ilustran la forma en cómo la estrategia y la comunicación se pueden integrar para construir una plataforma genuina de servicio a la clientela, al permitirles sacar sus propias conclusiones. Destacó durante su implementación, la participación responsable por parte de todos.

3.2.2.2 Factores estratégicos clave

La preparación e implementación del proceso de comunicación estratégica necesita de ciertos factores que se han agrupado como *factores estratégicos clave*, y deben estudiarse antes de iniciar cualquier programa de CO. Son los siguientes:

Misión y objetivos, su análisis define el concepto y/o giro del negocio. Deben explicar conceptualmente a la organización por lo que es, hace y significa para su medio, clientes y público en general.

⁵⁷ Jennings, Marie y David Churchill. *Cómo gerenciar la Comunicación Corporativa*; Legis, Colombia, 1991, p.6

⁵⁸ *ibidem*, p. 9-11

La orientación general de la entidad corporativa está determinada por dos factores: el giro y la *misión*. El giro de una organización se refiere al tipo de producto o servicio que ofrece a su cliente o consumidor. La misión es el estado meta que la propia empresa, como sistema, se ha propuesto alcanzar.

Competencia. Al evaluarla se precisan ventajas y desventajas de la organización sobre sus adversarios, con el propósito de establecer la capacidad competitiva que tiene en el presente.

Mercado. Se analizan los segmentos específicos de éste, se examinan el comportamiento, deseos y expectativas de los clientes actuales.

Producto. Se estudia la aceptación de los productos de la organización y cómo se han posicionado en la mente de los clientes y consumidores. Asimismo, examina a cada uno por lo que es, hace y puede hacer.

Medio. Se investigan las fuerzas y tendencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas que condicionan el desarrollo de la organización.

3.3 PLATAFORMA DE CO

Establecidos los parámetros fundamentales para la elaboración de un plan de CO, podemos señalar algunas cuestiones para diseñar una estrategia de comunicación aceptable. El inicio se realiza cuestionándose ¿Cómo nos va? ¿Qué estamos tratando de lograr como empresa? ¿Por qué debemos cambiar antiguas prácticas laborales? ¿Qué urgencia impone esos cambios? ¿Cuáles son las prioridades? ¿Qué significa en mi nivel? ¿Qué puedo hacer para proteger mi puesto de trabajo? ¿Puedo confiar en esta gente? ¿Le intereso? ¿Les importa lo que me pasa? ¿Valoran mis sugerencias? ¿Actuarán sobre la base de ellas?

A los líderes generalmente se les cuestiona cuál es la forma en que se responde al mercado; cuáles son los principales obstáculos que impiden el éxito en la implementación de la estrategia; si existe un conjunto de valores en la empresa que guíen la dirección de la compañía; cuáles son los puntos vulnerables de la compañía y si los empleados entienden aspectos comunes de la organización y su medio.

Según D'Aprix, este es el comienzo para definir la naturaleza de la tarea comunicativa empresarial. Todo diagnóstico de CO debe indicar cuáles son las fuentes de información que se utilizan y el por qué dichas fuentes. Si se consideran útiles a los soportes que tienen mayor presencia en la organización y si son confiables. También debe señalar, conforme a

la experiencia de los empleados, qué hace falta en cuanto a la CI y tomar en cuenta sus ideas o sugerencias. Estas preguntas son herramientas esenciales para descubrir lo que funciona y lo que no, en el actual “*arsenal*” de comunicación.

▪ **¿Por qué contar con un plan de CO?**

Una vez determinada la situación de la empresa, se deberá establecer el por qué se debe contar con un programa de comunicaciones para proyectar las soluciones a los problemas encontrados. Algunas razones mencionadas por Nicholas Ind responden al total desconocimiento sobre lo que hace la organización o a la existencia de una imagen errónea de la misma.

“Si se quiere crear una nueva imagen de una organización y se pretende que ésta tenga un cierto grado de consistencia, se deberá establecer un plan de comunicaciones desde el primer momento. (...) Este tipo de actividad supone un compromiso a largo plazo para crear una imagen que se corresponda con la identidad corporativa y ayude al éxito de la estrategia corporativa.”⁵⁹

Toda entidad empresarial tiene actividades administrativas que requieren sistemas de comunicación precisos y fluidos. La comunicación (como en cualquier sistema social) permite a las personas organizarse y las posibilita para coordinar sus actividades y lograr objetivos comunes.

Si la comunicación es inherente al ser humano y las organizaciones están formadas por personas, es indiscutible que la comunicación existe en ellas. ¿Por qué no entonces se vigila y perfecciona este proceso? Si ésta puede influir positivamente sobre el rendimiento de la organización y/o sus miembros para el mejor aprovechamiento de los recursos. La comunicación favorece la motivación pues aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar su rendimiento deficiente.

En el caso de muchos empleados, el grupo de trabajo es su función primaria de interacción social. La comunicación en el grupo es un mecanismo que permite a sus miembros manifestar frustraciones y sentimientos de satisfacción, por consiguiente, la comunicación se convierte en un medio para expresar sentimientos y realización de las necesidades sociales.

⁵⁹ Ind, Nicholas. *La Imagen Corporativa*, p. 146

“En el ambiente organizacional, mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones, la comunicación proporciona la información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones. No se debe pensar que alguna de esas cuatro funciones es más importante que las demás. Para que los grupos funcionen como deben, es preciso tener cierto control de los miembros, estimularlos para que trabajen y proporcionarles un medio para expresar emociones y tomar decisiones.”⁶⁰

Aunque no lo notemos, todos participamos en un programa de comunicación organizacional. La empresa comunica información sobre sí misma, es evaluada por los demás, no sólo a través de su nombre, de la utilización de la tecnología y de su distribución, sino también por medio de sus acciones y de factores que representan criterios de juicio. No contar con un programa de CO repercutirá en el desempeño productivo. Luis Albarrán O.⁶¹ menciona que algunas investigaciones indican que más de un 10% de las empresas estadounidenses fracasan –cada año- a consecuencia de una administración mal enfocada o de una comunicación ineficaz.

La CO se orienta a incrementar la productividad, el conocimiento que la gente tiene acerca de los procedimientos, la estructura o la historia de la organización, etc. Una plataforma de CO no puede elaborarse añadiendo procedimientos o nuevos soportes de CI (la mayoría innecesarios) sino integrando todos los aspectos. Dos conceptos pueden ayudarnos para que nuestro plan de CO tenga éxito: la *empatía* y la *entropía*.

La *empatía* “es una cualidad que debe ser inherente a todas las comunicaciones que se generen o auspicien: Es la capacidad del emisor para colocarse en la situación del receptor; debe considerar sondeos sistemáticos de expectativas y necesidades comunicacionales del público, a través de encuestas de opinión e interrogatorios informales o de situaciones concretas que hayan surgido y revelado ciertas áreas por sanar con prácticas comunicacionales.”⁶²

La *entropía* es el grado de información nueva o desconocida por el receptor en el contenido de nuestro mensaje. Al haber cierta cantidad de novedad en el mensaje que codificamos se motiva una mayor participación intelectual o emocional por parte de quien decodifica, pues la información que debe procesarse, no es la esperada.

⁶⁰ Roabins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Prentice-Hall, México, 1987; p. 566

⁶¹ En Fernández de Collado, Carlos; id. p. 196

⁶² op. cit.

Luis Arrieta⁶³ sugiere que para equilibrar el juego *empatía-entropía* podemos utilizar la siguiente alternativa:

- a) Ofrecerles lo que esperan
- b) Publicar lo que no esperan

Sin embargo, antes de poner en práctica dicho juego, es indispensable saber manejarlo desde la perspectiva funcional de la CO.

3.3.1 Funciones de la CO

Abraham Nosnik señala tres funciones primordiales de un sistema de CO: *descriptiva*, *evaluadora*, y de *desarrollo*. La función descriptiva persigue exponer lo que sucede, el estado de cosas y la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

La evaluadora explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos organizacionales dan cuenta de lo que les sucede y la manera en cómo lo hacen. Es la ponderación o evaluación de la descripción de cada ámbito organizacional.

La función de desarrollo efectúa un análisis de la manera de reforzar aquello que se considera acertado y mejorar aquello que se percibe como erróneo en las actividades del ámbito organizacional estudiado.

Otra de sus funciones es servir como un medio para que la institución se adapte a los cambios que experimenta como sistema, tanto desde adentro como desde fuera para tratar de sobrevivir de manera exitosa.

Se conoce una entidad por sus marcas o por sus servicios ¿Por qué necesita la clientela saber acerca de la empresa? La respuesta es que no sólo cuenta el producto, sino que además, la organización debe comunicarse con sus otros grupos de interés, como los accionistas, empleados y aspirantes a sus cargos, el no hacerlo representa un grave peligro porque deben distinguirse las diferentes necesidades comunicativas de la compañía y tomarlas en cuenta para la elaboración del programa de CO.

3.3.2 Proceso para la elaboración de un programa de CO

⁶³ En Fernández de Collado, Carlos, id. p. 148

Hemos considerado la importancia que tiene la elaboración de una investigación previa para confeccionar un buen plan de CO (y lo esencial que resulta para el favorecimiento de la imagen y productividad de la institución). Sólo falta describir los pasos que participan en este proceso.

3.3.2.1 Análisis situacional

Es el referente para comenzar el estudio de diagnóstico que se hará de la organización. Se incluye dentro de su desarrollo, parte de los datos relevantes de la historia de la organización y, de ser posible, las causas o situaciones que dieron origen a la crisis o a la intervención del plan de CO.

3.3.2.2 Diagnóstico

Aunque ya se ha tratado el tema destacaremos que, al preparar el diagnóstico, debemos tomar en cuenta las siguientes conjeturas expuestas por Abraham Nosnik: la comunicación le da funcionalidad al sistema organizacional y es posible examinar a los sistemas de comunicación en diferentes modalidades: comunicación intra e interpersonal y organización (grupal); que a su vez corresponde a cuatro niveles de análisis: fisiológico, psicológico, sociológico y tecnológico.

EL diagnóstico se realiza con base en las funciones de la comunicación, esto es que el comunicador analiza el estado de cosas en la organización (*función descriptiva*) las pondera con las teorías sustantiva y metodológica (*función evaluadora*) y trata de vincular a la corporación con la misión impuesta, con el máximo de eficacia y eficiencia posible (*función de desarrollo*).

En el diagnóstico se pueden identificar los propósitos de la investigación, que consiste en la selección de los medios de comunicación idóneos para difundir la información y poder cambiar la actitud.

Un elemento que facilitará nuestro diagnóstico es la habilidad de escuchar. Esto puede obstaculizarse por los aspectos físicos y psicológicos. Además, deben tomarse en cuenta las barreras físicas para comunicarse, que se han expuesto en el capítulo uno, referentes a la comunicación informal.

3.3.2.3 Planteamiento del problema

Es indudable que en este apartado se planteará como su nombre lo dice, el o los aspectos a investigar y solucionar. Tomando en cuenta que uno de los procesos es identificar cuáles son los soportes de CI que sirven y los que no. En el planteamiento se cuestiona cómo pueden analizarse la eficacia y la eficiencia de los sistemas de comunicación en las organizaciones.

Para Abraham Nosnik, la eficacia y eficiencia organizacionales son *términos que equivalen a los de validez y confiabilidad*. Entonces, la eficacia es la propiedad de lograr lo que se pretende. La eficiencia se refiere a efectuar bien lo que se quiere realizar.

Otro aspecto en este punto, se relaciona con la solución del problema de investigación planteado, el cual involucra dos conjeturas, una teórica y una metodológica. Nosnik expone que la primera se refiere a la naturaleza de los sistemas de comunicación en las organizaciones; la metodológica, a la manera en cómo tales sistemas pueden ser planeados y evaluados.

En esta línea, describe tres tipos de teorías para el quehacer científico en la realización del planteamiento: **la teoría sustantiva**, utilizada como el conjunto de conceptos y relaciones conceptuales usada para explicar una variedad riquísima de fenómenos; **la teoría metodológica**, que constituye el conjunto de conceptos y relaciones conceptuales con la finalidad de explicar cómo podemos evaluar empíricamente la teoría sustantiva y finalmente, el **individualismo metodológico**, el cual se conceptualiza de la siguiente manera:

“Toda vez que el todo (sistema) cambie, los términos que lo definen y lo componen deben cambiar y, por tanto, en la medida que éstos formen parte de una nueva unidad, deben también cambiar. Lo anterior recibe el nombre de *individualismo metodológico*”⁶⁴

El individualismo metodológico defiende la posición de que no es posible conocer a los sistemas sociales si no se conocen primero las partes que lo constituyen. Consiste en mostrar al individuo como parte del sistema; éste es la base sobre la cual descansa el método de conocimiento del mismo.

Nosnik señala que el estudio de los sistemas sociales es posible, pero que se agota al examinar al sistema desde las partes que lo constituyen y las relaciones que existen entre

⁶⁴ En Fernández de Collado, Carlos, id. p. 168

estas partes. Sin embargo, menciona, parece difícil que un sistema pueda ser más que sus partes y las relaciones que existen entre ellas y resume: “...la **teoría metodológica** hará intervenir la estrategia de implantación del plan y eventualmente sentará las bases para la evaluación. La eliminación del error es la evaluación que se hace de la planeación, se basa en el problema abordado (**teoría sustantiva**) y la implantación de este plan en términos de políticas, prácticas, objetivos, etc.

3.3.2.4 Planeación Estratégica

Ya se ha analizado el proceso que implica la PE; no obstante es importante señalar que al momento de iniciar el proceso de planeación, debemos establecer las pretensiones y los propósitos de las publicaciones internas y los soportes de CE.

Al elaborar la estrategia comunicacional se toman en cuenta aspectos de ¿Cómo? ¿Con qué? ¿Cuánto? y sobre todo ¿A quién nos vamos a dirigir? Otra situación a considerar es el presupuesto asignado al proyecto y evaluar las características del personal que integrará tal proyecto; así como revisar las posibilidades técnicas (número de tintas, tipo de papel, etc.) para decidir si se continúa o no en lo planeado, de acuerdo con las características del público.

3.3.2.5 Objetivos

Los objetivos constituyen el paso previo para el establecimiento de los propósitos de la planeación estratégica. Asimismo, orientan las investigaciones con un mayor enfoque hacia la toma de decisiones. Definirlos requiere: 1) identificar las áreas de decisión e intervención y 2) analizar las decisiones concretas que se quieren tomar a partir del análisis.

Para Luis Albarrán, los objetivos se constituyen con las preguntas a las que el estudio va a dar respuesta; debe vigilarse su congruencia con los propósitos y plantear la información a obtener (y a veces también, la que no se va a obtener).

Algunos objetivos específicos de la información difundida son fomentar:

1. La integración en la empresa.
2. La unión entre el personal.
3. La continuación del personal en la empresa.
4. La coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal.

5. La superación de todos sus miembros en los órdenes profesional, organizacional y personal.
6. El conocimiento del ambiente externo.
7. La creación o consolidación de un clima social y organizacional sano y
8. Facilitar la presencia de innovaciones y técnicas tendientes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo.

En la CI el objetivo es impactar a un microgrupo dotado de intereses y expectativas a nivel individual y grupal, por tanto, es necesario saber cómo llegar a ellos. En primer lugar, habrá que definir cuáles son los propósitos de la publicación, para después plantear los elementos que justifican su existencia.

3.3.2.6 Variables

Un factor más a considerar en la confección del plan de CO son las variables, que pueden ser medidas y definidas de distintas maneras. Ubicarlas implica precisar la misión de la compañía para identificar su papel orientador y derivar las estrategias, los modelos, las definiciones y las consecuencias prácticas de productividad que constituyen en la funcionalidad de la organización.

Las variables se conforman por las partes de una organización: las personas y los elementos impersonales. Las personas pueden ser vistas desde dos perspectivas: mediante su personalidad y a través de su función organizacional. La función o papel (rol) se refiere a: 1) los patrones de conducta que un actor o miembro de la organización debe exhibir; 2) la conducta observable de un actor en una situación organizacional particular; 3) la definición personal del individuo de su lugar en una situación y 4) los patrones de actuación que demuestra una persona y que pueden explicarse a partir de la posición que ocupa dentro del organigrama del sistema empresarial.

Existen varios tipos de variables: de *permanencia*, de *orientación*, de *intervención* y de *segmentación*. Las primeras tienen por objeto, como su nombre lo indica, que permanezcan como sistema con el transcurso del tiempo. Para Deutsch⁶⁵, de cuyo trabajo se ha obtenido esta explicación, lograrlo aplica términos de cohesión (tendencia de las partes del sistema a permanecer juntas) y de covarianza, que es la comunidad en la acción de las partes del sistema.

⁶⁵ En Fernández de Collado, Carlos, id. p. 185

Las variables de *orientación* se refieren al conjunto de actividades realizadas por la entidad para lograr su misión. Nosnik explica que en este segundo nivel, se generan las estrategias, los modelos y las definiciones que, con base en las teorías sustantiva y metodológica, proveerán un contexto conceptual y analítico, a partir del cual se evaluarán las prácticas organizacionales.

Obviamente, las actividades conllevan al estudio de la conducta. Popper⁶⁶ se refiere a dos tipos de controles que el ambiente puede ejercer sobre ésta, un control férreo y uno plástico. El férreo inhibe las acciones futuras con base en la alimentación negativa que recibimos del ambiente; por causa de este error (retroalimentación negativa) dejamos de actuar. En cuanto al control plástico, éste flexibiliza la retroalimentación negativa del ambiente.

En las variables *intervinientes*, las actitudes hacia la organización se expresan como factores intervinientes en la relación entre la lectura del medio y el nivel de conocimiento de los objetivos organizacionales.

Un modelo más de variable es el de *segmentación*, en el que se añade un factor de segmentación a la audiencia; en este caso se recoge la información respectiva acerca del departamento de adscripción de la gente, así como su nivel jerárquico.

3.3.2.7 Evaluación

Nosnik clasifica a la evaluación como la actividad de examinar y ponderar (sopesar) un fenómeno (una persona, una organización, un sistema) con referencia a un criterio de medición. Es una actividad que puede auxiliarse del método científico para alcanzar sus objetivos.

Argumenta que la evaluación se justifica cuando: a) los resultados en que serán medidos son complejos, difíciles de observar, constituidos por varios elementos que actúan en formas diversas; b) las decisiones que se tomarán a propósito de tal ejercicio implican actividades importantes y costosas para la organización; y c) los datos generados por tal evaluación se necesitan o serán utilizados para convencer a otras personas (generalmente los directores o clientes inmediatos del proyecto de la validez de las conclusiones).

En este sentido, considera las ideas de Weiss sobre evaluación que pretenden medir los efectos de un programa con referencia en las metas deseables, como un medio para contribuir al proceso subsecuente de toma de decisiones con respecto al programa y

⁶⁶ ibidem, p. 188

mejorarlo. Así, se examinan a posteriori los resultados generados a propósito de un cambio implantado en la organización y los beneficios de tales cambios.

La misma experiencia y evaluaciones posteriores (retroalimentación motivada) nos darán la pista sobre lo acertado o no, de la ruta adoptada por nuestra comunicación.

3.3.3 Metodología para la investigación organizacional

Luis Albarrán señala que todo estudio en el campo de la CO debe iniciarse por la especificación de un propósito de investigación, es decir, las decisiones que se van a tomar con respecto a la comunicación. Se deben definir los objetivos de la misma, los cuales se constituyen por las necesidades específicas de información (requeridas para apoyar o no la ejecución de un propósito).

Para ello, es fundamental la construcción de un modelo conceptual que relacione los conceptos de la investigación; debe contener, implícita o explícitamente, las hipótesis del investigador; así como la selección y elaboración de un diseño de investigación como el marco de condiciones en las cuales se estudia el fenómeno de la CO. Un segundo paso consiste en seleccionar las unidades de análisis (personas, departamentos, divisiones u organizaciones completas) a concluir en la investigación.

Es necesario también, elegir y elaborar las herramientas para la recolección de los datos, lo cual implica tomar una decisión acerca de los medios de cómo se obtendrá la información (uso de entrevista, cuestionario, etc.).

El siguiente paso es el diseño y la aplicación de un plan de análisis cuantitativo o cualitativo a los datos recolectados. Por último, debe trabajarse en el mensaje central de la investigación de manera que resulte atractivo y útil para el cliente.

Albarrán especifica la necesidad de desarrollar un modelo conceptual donde se definan los términos de la investigación y se indique cómo se relacionan dichos conceptos entre sí.

❑ Técnicas de investigación y recolección de datos

Existen algunas técnicas de investigación que nos ayudarán con nuestra estrategia para la recolección de datos: la encuesta, la entrevista, la observación y el análisis de datos de archivo. Aunque ya se revisaron en el capítulo de soportes de CI, los describiremos a partir de medios con el objetivo de obtener información para basar la plataforma de CO.

La **encuesta** en el campo del estudio de la CO puede tener los siguientes objetivos: detectar patrones de comunicación entre las personas de distintos departamentos (encuestas sociométricas); detectar actitudes (satisfacción) hacia la comunicación; medir el nivel de retención de los contenidos de la CO; así como recoger información sobre hábitos de comunicación.

La entrevista es una charla parcialmente estructurada que no requiere de un cuestionario. En CO puede ser utilizada para estudiar los objetivos; los incidentes críticos que se dan cada día en el campo de la CI y en un intento preliminar de estructurar aquellas áreas de la CI en las cuales no se puede aplicar un cuestionario por desconocer aquellos factores que pueden incidir en el fenómeno.

La observación, en tanto, puede realizarse en sus dos ámbitos: la participante y la no participante. En la primera se elabora una lista de categorías de comportamientos visiblemente cuantificables; la participante se enfoca desde la observación de comportamientos específicos. Quien investiga debe integrarse al grupo y empatizar con los valores de la cultura organizacional que estudia e identificar su significado para poder comunicarlo.

El análisis estadístico de los datos implica una serie de fases interrelacionadas y es, en última instancia, el que determina el grado en que la investigación puede dar respuesta a sus propósitos y objetivos. El procedimiento utiliza la codificación, para transformar a valores numéricos los datos que se obtuvieron; la captura de datos, limpieza de archivos y eliminación de errores.

También se vale del análisis univariado de distribuciones, en el cual se examina cada elemento de la encuesta, entrevista, etc., con el fin de conocer cómo se distribuyeron los datos; utiliza los cruces por variables de interés para generar tablas de frecuencia o promedios; finalmente, se sirve del análisis multivariado, para distinguir la interrelación simultánea entre más de dos variables al mismo tiempo.

Un factor más de apoyo para extraer información es la dinámica de grupos, definido por Héctor Bianchi,⁶⁷ como el campo de investigación dedicado a incrementar los conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y la comprensión de los principios de interrelación entre el grupo y sus miembros con respecto de otros

⁶⁷ En Fernández de Collado, id. p. 91

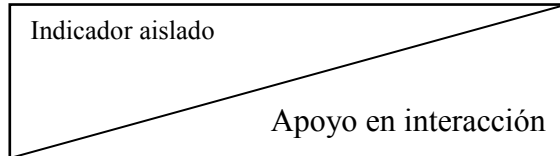
grupos. Dentro del conjunto de herramientas utilizadas por la dinámica de grupo están la investigaciones de campo de tres tipos: estudios *descriptivos-exploratorios*, *experimentos de campo* y *experimentos naturales*.

La dinámica de grupo también recurre a la experiencia grupal, en su versión estructurada (juntas creativas, grupos para análisis y resolución de problemas, estudios de casos, reuniones de diagnóstico, etc.) o en su versión no estructurada (juego de papeles espontáneo, improvisación psicodramática, etc.).

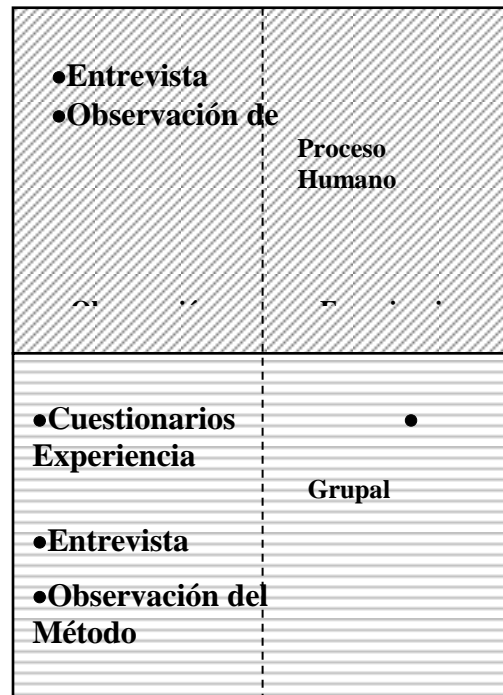
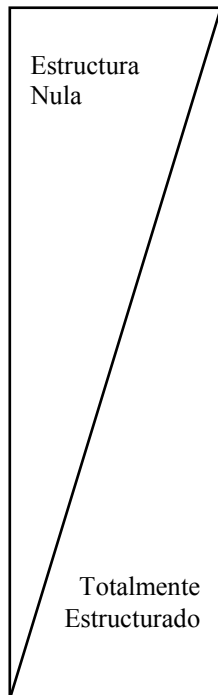
Para H. Bianchi, las experiencias grupales son una fuente potencial de información que permitirán determinar el nivel de funcionamiento de un núcleo social con respecto a sí mismo o a otros núcleos de referencia. En este sentido, identificar el nivel de funcionamiento organizacional es el paso inicial para lograr un cambio.

La identificación del nivel de funcionamiento en una organización (INFO) es una forma de intervención que crea expectativas en los involucrados y conduce a utilizar la información obtenida. Fernández de Collado menciona algunas técnicas que lo facilitan. Éstas se resumen en el cuadro 3.1

Generador de la Información



Modalidad Básica de Conducción



Básicamente cualitativo

Cualitativo y cuantitativo

Cuadro 3.1 Técnicas para la Identificación del Nivel de Funcionamiento

3.4 PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

Se juzga útil incluir el proceso a seguir para elaborar un plan de comunicación de crisis, dada la situación que vive la AMECAP.⁶⁸ Este plan, según José Luis Piñuel Raigada,⁶⁹ no es más que un instrumento entre muchos otros para plantear cara a la crisis. Debe integrarse en el marco de un planteamiento global sobre la estrategia de la empresa. Toda decisión debe ser estimada con relación al largo plazo e integrarse en un proyecto post crisis.

La comunicación frente a la crisis se sintetiza en forma de un plan de comunicación de crisis. Este documento tiene por objeto precisar, con relación al repertorio de riesgos, los ejes de la estrategia de mediaciones que deben ser consideradas cuando hayan de ponerse en marcha medios de comunicación; así como definir, bajo la forma de un programa de actuaciones, las reacciones comunicativas prácticas durante la aplicación de las medidas de urgencia, en el apoyo al comité de crisis, al grupo de asesoría técnica y en la puesta en marcha de dispositivos de CI y CE, tanto frente a interlocutores sociales, como frente a los media.

3.4.1 Concepto de Crisis

La noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización. Se caracteriza, por consiguiente, por una ruptura del mismo cuando, tras un acontecimiento que implica a la empresa, la reacción de ésta ante sus públicos amenaza su imagen y su relación habitual con sus interlocutores internos y externos. Para Piñuel Raigada, la crisis es un fenómeno grave, pero normal, ligado al funcionamiento cotidiano de cualquier organización; todo depende de cómo se perciban, socialmente, los acontecimientos y de cómo la corporación reaccione ante ellos.

Deben elaborarse, en el plan de comunicación de crisis, los objetivos buscados para salir de la misma. Piñuel Raigada distingue tres ejes de reacción: en materia de comunicación, en materia de relaciones humanas y en provecho de las relaciones de producción.

Para el primero, hay que retomar la iniciativa y manejar el control de los temas que serán abordados al proporcionar las informaciones reclamadas. En materia de relaciones

⁶⁸ AMECAP (Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A. C.)

⁶⁹ Piñuel Raigada, José Luis. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, p. 189

humanas, el personal debe ser considerado como público prioritario utilizando los soportes de CI. En tanto, en provecho de las relaciones de producción, crear materiales de decisión en la entidad y contar con ciertas habilidades para determinar el grado de centralización de éstas, para no irse a los extremos.

No sólo debemos preparar un plan de comunicación de crisis cuando ya la tenemos frente a nosotros, podemos prever para evitar desesperación y desmotivación entre todos los integrantes de la entidad. Contar con uno, conducirá a la comunicación como un salvador anticipado a problemas tanto económicos, como sociales.

3.4.2 CO ¿Fantasía o realidad?

Las crisis son parte de cualquier proceso que desea evolucionar y perfeccionarse. Sin embargo, no todas las instituciones están preparadas para superarlas. Por ello, es necesario exponer algunos de los mecanismos utilizados por comunicadores organizacionales para resolver problemas en sus lugares de trabajo. Los obstáculos fueron la mala imagen y la desintegración de los miembros de la organización.

La enseñanza que nos dejan estos personajes⁷⁰ es que deben deslindarse a los públicos internos de los externos. Para los internos, los criterios de categorización pueden atender, con base en lo más elemental, a su ubicación por nivel en la estructura de la organización; a su ubicación formal (cuando la empresa está compuesta por distintas divisiones).

Finalmente, a una ubicación geográfica. Asimismo, revelan que cada organización requiere de diferentes canales y formas de comunicación interna, por lo tanto, es indispensable elaborar un plan basado en la realidad de la institución.

En cuanto a los públicos externos, su agrupamiento depende de la funcionalidad y relación que mantengan con la compañía.

Una vez descritos los elementos y procesos que conforman la elaboración de un programa de CO, nos remitiremos al análisis de la situación de la AMECAP, entidad de la que se hace el presente estudio.

⁷⁰ Para mayor información sobre los dispositivos utilizados consultar en *La comunicación y las organizaciones*, de Carlos Fernández de C., p. 293-298

CAPÍTULO 4. PROGRAMA DE CO PARA LA AMECAP

En esta cuarta, y última parte, conoceremos a la AMECAP (Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A. C) entidad sobre la cual trabajaremos en la elaboración de un programa de comunicación organizacional para el mejoramiento de su imagen. Cabe destacar que, actualmente, dicha asociación atraviesa por problemas tanto sociales como económicos; por ello, se consideró su caso para presentar, dentro de un programa de CO, las necesidades de cambio que requiere.

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda organización formada por individuos debe saber comunicarse, el no hacerlo puede afectarle gravemente, desde los niveles interpersonal, directivo, productivo y hasta su desprestigio con el exterior. Un caso concreto de esta situación es el de la AMECAP, que con casi cuatro décadas de haberse constituido es, hoy en día, una organización desacreditada y en quiebra entre las instituciones de su tipo.

Al indagar sobre este caso, se descubrió que no existe en su funcionamiento, un programa de CO como tal. Por ello, el principal planteamiento sobre esta situación es elaborar un programa de CO (específicamente de CI) que ayude a resolver los problemas entre sus interlocutores internos y a favorecer una buena opinión con sus públicos externos (mejoramiento de su imagen conceptual).

Lo anterior se logrará mediante el establecimiento de diferentes soportes de CI. Se revisará y analizarán los aspectos favorables y desfavorables de la revista *Amecap Hoy* para mejorarla y darle permanencia entre el público lector. También se buscará conocer la eficacia y eficiencia de sus tipos y canales de comunicación.

Asimismo, se busca incrementar el número de socios y su participación en las actividades organizadas por la asociación lo cual se logrará, dada la extensión del proyecto, a través de la creación de un programa de CI y el soporte de algunos medios que se dirigirán tanto a públicos internos como a públicos externos.

Debido a que nos sustentamos en la TGS para la ejecución de este programa de CO, el planteamiento utilizado se basa en del individualismo metodológico pues antes que nada, conoceremos cada una de las partes que constituyen este sistema.

Finalmente, se pretende reconocer a la AMECAP como una de las mejores en su ramo y destacar su trabajo a través de la calidad en los servicios y la

permanencia de eventos que favorezcan el desempeño y optimización de las funciones de los individuos dentro de sus lugares de trabajo.

4.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

Dado que la presente investigación se basa en la TGS, el análisis parte de los elementos del sistema agrupados en conceptuales simbólicos, materiales y conductuales. Como parte del primero, se expondrán algunos de sus aspectos más relevantes (historia, misión, valores, visión). El subsistema conductual se ha conformado en las fortalezas y debilidades de la misma.

4.2.1 AMECAP y su historia

Esta asociación civil nace en octubre de 1966, con el propósito de investigar, normar y promover principios, métodos y técnicas psicológicas y administrativas para el mejor desempeño y efectividad del trabajo dentro de las entidades laborales.

“Desde de su fundación, AMECAP definió como parte intrínseca de sus objetivos, el fomento a la función social de la capacitación y la educación para adultos...”⁷¹

Entre sus tareas se encuentran el intercambio de conocimientos y experiencias; información relativa a los eventos, acontecimientos y avances más relevantes (tanto a nivel nacional como internacional); desarrollo en el campo de la capacitación y enlace entre proveedores, prestadores y demandantes de la misma. Asimismo, el promover vínculos de colaboración entre las organizaciones gubernamentales, empresariales y/o educativas.

▪ Misión, Visión y Valores

La AMECAP tiene una razón de existir, es decir, una *misión*.

- Ser la Asociación que agrupe a las personas e instituciones vinculadas directamente con la capacitación en nuestro país, con la intención de legitimarla, desarrollarla, promoverla y difundirla para beneficiar a dicha comunidad.

Adicionalmente, la *visión* de la AMECAP plantea que ésta debe convertirse en un centro de influencia para mejorar la manera de hacer la capacitación en México y llevarla a un nivel de calidad comparable a lo mejor en el mundo.

Algunos *valores* que la AMECAP busca promover y fomentar son:

⁷¹ Para mayor información consultar <http://www.amecap.com.mx>

- El desarrollo integral y permanente del ser humano que propicie una mejor calidad de vida.
- El sentido de unidad profesional de la comunidad capacitadora.
- La responsabilidad de representar y servir a los miembros de dicha comunidad.
- Honestidad y transparencia en acciones como eje promotor a la comunidad y a las personas.

4.2.2 Estructura

Se compone de aspectos legales, orgánicos y de socios. La *estructura legal* se constituye conforme a las leyes mexicanas, de acuerdo a los estatutos del acta constitutiva.

La estructura orgánica se conforma por los siguientes órganos:

1. Asamblea General Nacional.
2. La Comisión de Honor y Justicia.
3. El Consejo Consultivo.
4. La Comisión de Vigilancia .
5. Los Consejos Directivos Regionales.
6. El Consejo Directivo Nacional y
7. La Mesa Directiva (Presidencia, Vicepresidencia, Secretario, Tesorero y Vocales).

La Presidencia de la mesa directiva es una posición que se alcanza por la mayoría de la votación. Este sufragio se realiza cada dos años, la persona designada puede reelegirse por un período de dos años más. El organigrama se presenta en el cuadro 4.1

Dentro de la *estructura organizacional* se plantea una categoría para agrupar a los socios en vitalicios, activos, benefactores y honorarios.

4.2.3 Situación actual.

A pesar de que durante casi una década, AMECAP cumplió con sus objetivos (contaba con una cobertura nacional y la presencia en casi todos los eventos de capacitación) actualmente, la asociación pasa inadvertida dentro de dicha comunidad. La AMECAP se ha convertido en una entidad poco rentable y conocida (sus principales ingresos provienen de

las inscripciones de socios). Estas listas se fortalecen de los capítulos con que cuenta dentro de la República Mexicana, tales como San Luis Potosí, Ciudad Juárez, Hermosillo, Chihuahua y Distrito Federal, cuyos datos cuantificaban, hasta el 31 de diciembre de 1999, 100 en toda la república.

La presidencia anterior, encabezada por el Doctor Víctor Heredia, entregó a la nueva mesa directiva, presidida por el Lic. Juan Carlos Gómez Balderas, los resultados de su gestión durante el bienio 1999-2000 que dejan entrever la situación por la que atraviesa AMECAP, la cual consideramos como una crisis (ver más información en capítulo 3.3) pues, como especifica José Luis Piñuel Raigada⁷² responde a un cambio repentino entre dos situaciones, la cual pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización.

Ejemplo de ello, es la nómina tan reducida de empleados con la cual se desempeña (en 1977 era de 31 en las oficinas de la capital). Hoy, ésta se encuentra integrada por la mesa directiva 1999-2000 (el Presidente y Vicepresidente en turno, la Secretaria, el Tesorero, la Vocal, y los empleados administrativos) 13 en total.

Cabe destacar que el daño que ha sufrido la imagen corporativa de AMECAP ha sido aprovechada por su competencia quien ha desarrollado planes que la fortalecen dentro de la comunidad capacitadora, consiguiendo más clientes y prestigios que la desgastada AMECAP. Por lo tanto, se busca mediante el plan de CI, enriquecer su imagen para posicionarla dentro de su mercado.

4.3 DIAGNÓSTICO

El esquema de análisis se realiza con base en el diagnóstico integral, pues es el más apropiado para enfocar el trabajo hacia la TGS. Por ello, la recolecta de información se hizo sobre los subsistemas que se considera, afectan el nivel de funcionamiento y de imagen de la asociación.

Los subsistemas contemplados fueron el de **comunicación y estructura** (cómo se comunica la asociación hacia adentro y hacia fuera); los **conflictos** dentro de ésta (qué los ocasionan y si existen métodos de resolución de los mismos); el subsistema **social** y de **personal**, la **coordinación** entre los **grupos** de trabajo (si existe cooperación y unión entre los empleados) y la **visión** del **individuo** con respecto de la institución (si sus objetivos personales se relacionan con los de la organización). Asimismo, se consideraron los **factores estratégicos** clave de la comunicación como la **competencia**, el **mercado** y los

⁷² Piñuel Raigada, José Luis, id. p. 167

productos, ya que éstos afectan principalmente a la imagen institucional; además, la clasificación de *puestos, sueldos y salarios* (si hay incentivos para realizar bien las labores).

4.3.1 Técnicas para la recolección de datos

Las herramientas seleccionadas para levantar la información, conforme a las características del público destinatario fueron formatos de entrevista directa (al presidente y a la mesa directiva) encuesta vía telefónica (a los socios y directivos de la competencia), de cuestionarios (a los empleados y estudiantes). Asimismo, se establecieron parámetros de conducta a través de la observación en los lugares de trabajo (para analizar los canales de información y comportamiento de los integrantes).

En primer lugar, se aplicaron encuestas a los empleados de la AMECAP (se aprovechó su disposición y el número tan reducido de ellos). Las preguntas se elaboraron con el objetivo de saber si ellos se sienten a gusto con su trabajo, si existen problemas (debido a malentendidos) entre el personal y entre éste y los superiores; si conocen los medios de comunicación utilizados por los directivos para transmitir órdenes o datos concernientes a ellos como institución; así como el grado de conocimiento sobre la misión, visión y valores de AMECAP (pues dicho grado determinará que exista o no, una imagen conceptual que apoye a la imagen corporativa).

El cuestionario buscó los parámetros que permitieran descubrir las causas por las que la gente no se entrega al 100 por ciento a sus labores y considerar sus opiniones sobre los incentivos, las posibles soluciones que proponen para superar la crisis y el trato que reciben por parte de sus jefes.

Una de las preguntas se enfocó para conocer cuál es el medio preferido para recibir tanto órdenes como otros aspectos, lo cual servirá de base para establecer el principal órgano informativo intraempresa.

En la misma línea intraempresa se aplicó una entrevista (determinada por el tiempo asignado por parte de los personajes) a los integrantes de la mesa directiva, para analizar como observan la situación de AMECAP y cuáles son sus planes para superar la crisis.

Debido a la importancia y decisión del rol presidencial, se optó hacer la entrevista a parte para quien ocupa el cargo. Ésta arrojó opiniones sobre cómo ve el presidente el futuro de AMECAP, si contempla algún plan de CO para contrarrestar los conflictos y la flexibilidad y situaciones proyectadas para el cambio.

En el caso del resto de la Mesa Directiva, la entrevista se dirigió a conocer sus inquietudes para transformar a la AMECAP y cómo pretenden ellos contribuir a lo anterior. Algunas cuestiones establecieron si saben cuáles son los medios preferidos por los empleados para recibir la información

La muestra del público externo (mercado) se basa en la nómina de socios que tiene AMECAP. La selección se hizo al azar, tomando una muestra (del total de 100) del 35%. Este porcentaje se condicionó dado el tiempo y disposición por parte de los encuestados. La encuesta realizada se hizo vía telefónica y las preguntas (de tipo cerrado) ahondaron sobre su conocimiento y opinión que tienen de AMECAP.

Además, se encuestaron 30 estudiantes de la Facultad de Psicología y de la Facultad de Contaduría de la UNAM (administradores) para averiguar si la AMECAP tiene presencia en las generaciones venideras de profesionales en el ámbito de la capacitación; la encuesta utilizada fue la misma que para los socios de la AMECAP. Aunque se contempló, si no la conocían, lo que les gustaría que la organización les ofreciera.

El principal sistema para obtener información en cuanto al comportamiento (y para corroborar algunos de los resultados) fue la observación, ésta se realizó en el área de trabajo y en algunas juntas directivas (donde se fungió como parte del equipo de trabajo).

Para recabar información sobre la competencia se consultaron las páginas web correspondientes y se realizaron brevísimas entrevistas vía telefónica para corroborar algunos datos.

Obviamente, no pueden excluirse del proceso de análisis los elementos fundamentales para la elaboración del plan de CI, como los canales de comunicación interna; además de los productos que maneja la AMECAP.

4.3.2 Diagnóstico Públicos

Se presentan, en los cuadros 4.2 al 4.4 las encuestas elaboradas para los públicos internos de la asociación (los empleados, el presidente y la mesa directiva, respectivamente). Asimismo, las encuestas de los públicos externos de la AMECAP (en los cuadros 4.5 y 4.6) de los socios y los estudiantes de la UNAM. Cada uno de los cuestionarios se sigue de sus correspondientes gráficas de resultados.

4.3.2.1 Empleados

ENCUESTA PARA EMPLEADOS AMECAP

¿Cuál es su puesto y funciones en esta asociación?

¿Cuánto tiempo tiene laborando en ella?

¿Se siente a gusto trabajando aquí?

a) Sí () b) No ()

¿Por qué?

a) Problemas entre compañeros ()

b) Poco sueldo ()

c) Otro _____

¿Qué aspectos cambiaría de su ambiente de trabajo?

a) Chismes ()

b) Enemistad entre compañeros ()

c) Otro _____

¿Qué incentivos profesionales y personales le gustaría recibir?

a) Aumento de sueldo ()

b) Desarrollo personal ()

c) Cursos de capacitación ()

d) Trato respetuoso entre gerentes y personal ()

¿Siente interés, por parte de los directivos de la asociación, sobre su persona y desempeño profesional?

a) Sí () b) No ()

¿Cómo considera la comunicación entre sus jefes y usted?

a) Buena ()

b) Mala ()

c) Regular ()

¿Y la de usted con los empleados?

- a) Buena ()
- b) Mala ()
- c) Regular ()

¿En qué forma y por qué medios le gustaría recibir las órdenes?

- a) Directa, concisa y amable ()
- b) Boletines ()
- c) Otro _____

¿Qué aspectos no le gustan de sus jefes directos?

- a) Carácter ()
- b) Poca atención hacia mi persona ()
- c) Exceso de trabajo delegado ()

En sus ratos libres usted prefiere:

- () Leer () Conectarse a internet
- () Ver televisión () Todos lo anteriores

¿Cómo considera la situación por la cual atraviesa AMECAP actualmente?

- a) Buena ()
- b) Regular ()
- c) Mala ()

Desde las funciones que realiza, ¿cuáles considera que son las actividades que le hacen falta a AMECAP para colocarse como líder en el ramo de la capacitación?

- () Capital () Credibilidad
- () Dinamismo () Organización de eventos
- Otros _____

Finalmente, ¿Conoce cuál es la visión y misión de AMECAP, así como sus valores?

- Si () No ()

4.3.2.2 Directivos

A continuación, se anexan las preguntas realizadas, en entrevista, al Presidente de la mesa directiva de la asociación y el cuestionario aplicado a la propia mesa directiva, cada uno acompañado de sus respectivos resúmenes.

FORMATO ENTREVISTA PARA PRESIDENTE AMECAP

1. ¿Cuál es la labor principal del presidente de la AMECAP?
2. ¿Cuál cree que es la principal tarea que puede realizar desde sus actividades para contribuir al crecimiento de AMECAP?
3. ¿Qué tan importante es para usted, el aspecto de comunicación interna para el desempeño de los trabajadores de AMECAP?
4. ¿Qué tipo de comunicación prevalece en AMECAP, tanto con sus públicos internos como externos? (lateral, horizontal, etc.).
5. ¿Ha contemplado la posibilidad de ayudarse mediante el establecimiento de un programa de CO para resolver la situación de la AMECAP?
6. ¿Existe presupuesto para la CI y CE dentro de los planes de su mandato?
7. ¿Cuál considera que es el principal problema interno de esta asociación?
8. ¿Y en el ambiente externo?
9. ¿Cuáles cree que son las causas?
10. ¿Qué está dispuesto a cambiar para solucionar dichos problemas?

Cuadro 4.3 Formato Cuestionario

▪ Resumen

No se considera útil presentar textualmente las respuestas de cada uno de los entrevistados. Por tanto, se conformó un resumen de los aspectos más sobresalientes de las conversaciones que se tuvieron con la Mesa directiva de AMECAP y su Presidente.

En general, existe un gran ambiente de optimismo por cambiar la asociación y colocarla a la vanguardia de su mercado. El actual presidente asegura tener una disposición absoluta por mejorar el panorama de la entidad. Indica que en su labor funge como “director de orquesta,” aunque eso no significa observar solamente sino proponer (con base en la situación real) y buscar oportunidades que permitan a la asociación salir del *bache* por el cual atraviesa.

Al cuestionársele sobre la principal tarea que puede realizar desde sus actividades para contribuir al crecimiento de AMECAP mencionó que es la decisión de mando, el anteponerse a personas quienes estén en contra de favorecer el cambio, pues *“existen algunas gentes que se alimentaron con la crisis de AMECAP, pero ya no se les dará oportunidad de enriquecerse con la desgracia de la organización, al menos, no durante mi gestión”*.

Al referirse al aspecto de la comunicación interna describió la importancia de ésta como parte de la solución de los problemas; sin embargo, aceptó que no existen ni proyectos ni presupuesto aún para remediar este escenario. No obstante, dijo, está abierto a propuestas y, de ser necesario, se destinará dinero para implementar no sólo un programa de CI sino también uno de CE.

El también psicólogo, explicó las causas de la actitud de los empleados hacia sus labores, entre ellas la apatía que han heredado de las anteriores Mesas Directivas (ninguna de éstas se ocupó de los problemas de la asociación, sólo ocupaban cargos para beneficiarse); además, los sueldos no son los mejores para el tiempo que se pasa en las oficinas. *Por el momento, agregó, se observa cierta desconfianza hacia las acciones que se han venido tomando; estamos esperando su respuesta al cambio y si no se suben a nuestro barco, ni modo, tendremos que limpiar la casa.*

Sobre el mismo tema de la comunicación, él ha manejado siempre una comunicación dinámica, fuera de los convencionalismos y formalidades; tanto para sus empleados como para sus gerentes, él es *simplemente Juan Carlos* y aunque éste da siempre las órdenes, reconoce sus errores y acepta opiniones y sugerencias. *Me considero bastante abierto en ese sentido, dice, de lo contrario no hubiera logrado lo que tengo ahora.*

Para el licenciado Juan Carlos Gómez Balderas, el principal problema interno de esta asociación es la rutina que se ha creado en sus empleados, así como el desprestigio con el cual se mira a la AMECAP dentro del ámbito en el que se desenvuelve; *la gente, afirma, ya no cree en la función de la entidad y esto se refleja en nuestra cartera de socios y en la participación de la comunidad en los eventos que se organizan.*

Atañe esta última situación a la mala organización con que se venían creando los eventos y conferencias; *faltan ganchos de interés como temas de actualidad expuestos por personajes internacionales de renombre*. De hecho, se planea contar con uno de ellos en el próximo Congreso de Capacitación a realizarse en septiembre.

Entre los planes inmediatos de su gestión se encuentran darle utilidad a los soportes externos de comunicación de la AMECAP, entre ellos a la página web y al órgano oficial (la revista *Amecap Hoy*). Asimismo, ha delegado a su equipo de trabajo (la actual Mesa Directiva) la creación de un temario innovador para proyectarse en cada uno de los nuevos actos que se organizarán en la asociación como son desayunos, conferencias y talleres de intercambio académico.

FORMATO ENTREVISTA PARA MESA DIRECTIVA AMECAP

1. ¿Cuál es su puesto y la principal actividad de éste en la AMECAP?
2. ¿Cuál cree que es la principal tarea que puede realizar desde sus actividades para contribuir al crecimiento de AMECAP?
3. ¿Cómo fluye la comunicación en la mesa directiva, es decir, logran acuerdos de forma rápida?
4. ¿Existen conflictos internos entre los miembros de esta mesa?
5. Si existen ¿estos problemas afectan el ambiente interno, tanto al resto de la mesa como hacia los empleados?
6. ¿Ha contemplado la posibilidad de ayudarse mediante el establecimiento de un programa de CO para resolver la situación de la AMECAP?
7. ¿Existe actualmente en la asociación, un programa de CO?
8. ¿Cómo considera la situación de AMECAP?
9. ¿Cuál cree que es el principal problema?
10. ¿Cuál o cuáles son los principales obstáculos para resolverlos?
11. ¿Qué sugerencias haría para superarlos?

▪ Resumen

Las opiniones de Juan Carlos Gómez Balderas son compartidas, en su mayoría, por los integrantes de la Mesa Directiva del bienio 2000-2001. Se entrevistaron a tres de sus integrantes: la tesorera, el vicepresidente y la vocal quienes están a cargo de proponer soluciones para incrementar inversiones y apoyo de patrocinios para la asociación.

Amigos desde la universidad con el licenciado Gómez Balderas, estos tres personajes comparten la visión de fortalecer a la AMECAP y de colocarla como una verdadera herramienta de trabajo e investigación para los estudiantes y profesionistas de este campo.

Por lo mismo, aseguran no haber conflictos ni disputas entre los miembros de la mesa; al contrario, durante sus reuniones comparten opiniones y realizan críticas constructivas sobre puntos de vista con los que no se está de acuerdo. El tipo de comunicación que fluye entre ellos es dinámico e informal, sin que dicha informalidad afecte la colaboración.

Reconocen que anteriormente, el trato de los superiores hacia los subordinados era escaso y poco ético, pero aseguran que esta situación cambiará ya que ellos no trabajan de esa manera y afirman que, con el tiempo, los empleados de base de la AMECAP se darán cuenta de que habrá oportunidades de discutir diferencias y exponer disgustos, opiniones y sugerencias; aunque, de no mostrar cambios en las actitudes de los empleados, se verán en la necesidad de prescindir de quien no se adapte a las nuevas reglas porque, así como se tendrán derechos, también se exigirán obligaciones en su desempeño laboral.

Se ha discutido con el presidente la idea de crear soportes que mejoren la comunicación interna y externa; sin embargo, actualmente sólo se cuenta con soportes externos oficiales lo cual sirve de base para mejorar los canales de comunicación entre sus públicos externos y la asociación; no obstante, aún no existen medios internos eficaces que solucionen problemas o conflictos hacia adentro, *“aunque, señala Carmen Maya, la tesorera, Juan Carlos ya tiene contemplado estos aspectos y se tomarán cartas en el asunto.”*

El panorama de la entidad se observa en una fase, si no crítica, sí delicada, pues no existe capital suficiente para apoyar todas las propuestas que darían solución inmediata a muchos problemas; además, se debe luchar contra una propaganda que va de boca en boca sobre la calidad de los servicios que se brindan en la asociación; *“esto complica las soluciones y las expectativas del tiempo empleado para comprobar los resultados.”*

ENCUESTA PARA SOCIOS DE AMECAP

Edad: () 20-25 () 26-30 () más de 30

Ocupación: _____

¿Cuál es la principal actividad que realiza la AMECAP?

¿Cuál fue la razón que lo impulsó a ser socio de la AMECAP?

- () Estatus () Se consideraba una buena inversión
 () Ninguna razón en específico () Establecer relaciones sociales

¿Cómo supo de ella?

- () Internet () Por otra persona
 () Anuncio impreso () Radio y/o televisión

¿Ha utilizado sus servicios?

- () Sí () No

Si la respuesta es sí, ¿cómo considera los servicios de la AMECAP?

- (a) Deficientes (c) Buenos
 (b) Regulares (d) Excelentes

¿Qué cambiaría de los servicios brindados por esta asociación?

- (a) El trato de los empleados (c) Los ponentes
 (b) Los temarios y talleres
 (d) Otros (menciónelos) _____

¿Qué servicios considera que hacen falta en la AMECAP?

¿Cuál cree que debe ser el papel de AMECAP dentro de la comunidad capacitadora?

4.3.2.4 Estudiantes

ENCUESTA PARA ESTUDIANTES

Edad: () 18 o menos () 19-25 () 25-30 () más de 30

Licenciatura en: _____

¿Conoces qué es la AMECAP?

() Sí () No

Si la respuesta es sí ¿Cuál es la principal actividad que realiza esta asociación?

¿Cómo supiste de ella?

() Internet () Por otra persona
() Anuncio impreso () Radio y/o televisión

¿Qué servicios consideras que hacen falta en la AMECAP?

a) Apoyo a formación profesional ()
b) Vinculación con área laboral ()

Cómo estudiante ¿Qué servicios consideras que debe ofrecerte la AMECAP?

a) Apoyo profesional ()
b) Contacto con universidades ()
c) No sé ()

¿Te interesaría conocerla más y formar parte de esta asociación?

a) Sí
b) No

Cuadro 4.6 Formato Encuesta

4.3.3 Diagnóstico de los canales de comunicación actuales de la AMECAP

❑ Revista *Amecap Hoy*

Descripción física. Revista de publicación bimestral, con 26 páginas tamaño media carta, a dos tintas. Hojas unidas mediante grapas; sin espacios publicitarios.

Descripción de contenido. Se revisaron los ejemplares correspondientes del mes de enero de 2000 al mes de agosto de 2000. En este espacio de tiempo, la revista presenta artículos de poco interés, sin enfatizar la vinculación empleados-públicos externos; da poca importancia hacia actividades realizadas por la asociación; destina un espacio reducido para la publicación de fotografías que podrían dar mejor panorama de escenarios y personajes entrevistados. En promedio, se publica una entrevista a algún personaje de relevancia dentro de la capacitación cada tres meses. Las entrevistas generalmente son orientadas al personal que labora en CRECE (empresa de servicios en capacitación, cuyo dueño es el hoy ex presidente de la AMECAP, Víctor Heredia). En general, el contenido tiende al protagonismo de este último personaje.

❑ Tablones de anuncios

Descripción física: tablón de corcho (1m de alto x 1.5 m de largo) ubicado en el interior de las oficinas de Organización Excel (donde se encuentran actualmente las instalaciones de la AMECAP). Describe nombres de empleados de la asociación y las actividades que les corresponden en ciertas fechas.

Descripción de contenido. Fechas atrasadas con nombres de personas que han abandonado la empresa; en general, es un medio desperdiciado y hasta hoy, obsoleto.

❑ Boletines y comunicados

Descripción física: Hoja de papel tamaño carta, de circulación imprevista; va firmada generalmente por el director o por la responsable de elaborarla. Siempre es en color negro. Se coloca principalmente en las paredes de la sala de cómputo de la división de Excel.

Descripción contenido: Mala redacción y confusión de ideas; probablemente por causa de quien las elabora (la secretaria del director, con estudios de 6° grado de primaria); sin embargo, las oficiales como invitaciones, memorandos a la mesa directiva y circulares de prensa son creados por la gerente general, que si bien no presentan errores de ortografía y/o redacción no presentan un sentido de comunicación organizacional.

La presentación de este medio incluye fecha y firma, así como el día en que entrará en vigor el aviso correspondiente. Generalmente circulan para indicar cambios en horarios de comida, salidas y asuntos fiscales (pues los empleados de Excel cobran por honorarios).

❑ Página en internet

Descripción física: Dirección www.amecap.com.mx , a colores, con cuatro *links* básicos.

Descripción contenido: La revisión de febrero 2000 a agosto de 2000 era la siguiente: la mayoría de su contenido se encuentra “en construcción,” ofrece poca información a los navegantes sobre lo que es la asociación y sus actividades; guarda un fuerte vínculo con CRECE y los espacios publicitarios pertenecen a esta última entidad.

No hay fechas, ni costos de eventos, ni los requisitos para formar parte de los socios de AMECAP; el uso exagerado de fotografías del ex presidente Víctor Heredia hace poco confiable este medio de información. Actualmente, este formato ya ha cambiado por iniciativa de la nueva presidencia y, aunque la información “reciente” no se ha reemplazado desde septiembre, ya existe la historia y los datos de lo que es la AMECAP y de las distintas formas de participar, no sólo como socio, sino también en algunos de los eventos unitarios que se llevan a cabo.

4.3.4 Diagnóstico Competencia

Conforme a conceptos revisados sobre el proceso que conlleva la imagen de cualquier empresa, se revisaron a los competidores y sus productos, así como los productos de la AMECAP para establecer el posicionamiento que guarda ésta. Con base en los resultados obtenidos, se establecieron algunas de sus fortalezas y debilidades frente al mercado en el cual se desenvuelve.

Analizar a la competencia permitió establecer ventajas y desventajas sobre sus adversarios; qué falta en cuanto a servicios; comparar la calidad brindada e indicar cuáles fueron las causas que posicionaron a estas entidades en el mercado por encima de la AMECAP. Las principales organizaciones que compiten con ella dentro del ámbito de la capacitación en nuestro país son la Sociedad de Psicología Aplicada y CAPINTE. Ambas realizan las mismas actividades que la AMECAP (conferencias, talleres de intercambio académico y asesorías).

▪ SOCIEDAD DE PSICOLOGÍA APLICADA

Presidida desde su fundación (1964) por el Doctor Jaime Grados Espinosa, esta sociedad⁷³ está dedicada a la formación de académicos, instructores y todas aquellas personas relacionadas con este ramo. Con más de 35 personas laborando en sus oficinas (en su mayoría licenciados en psicología), esta institución realiza anualmente uno de los eventos más concurridos dentro de la comunidad, el *Congreso Nacional de Psicología del Trabajo*.

La llamada PSICA (Psicólogos Asociados) hasta 1979, fue creada para satisfacer la necesidad de servicios profesionales en la incipiente industria nacional, aunada a la voluntad de prestigiados psicólogos interesados en brindar asesoría y consultoría en materia de desarrollo humano, a fin de propiciar el mejoramiento de la productividad y la calidad de

⁷³ Para más información consulta <http://www.spap.com.mx>

las organizaciones. Entre sus objetivos destaca el fungir como una institución de investigación y académica en su materia.

Entre las áreas en las cuales se brindan servicios se encuentran: clima y desarrollo organizacional; evaluación del desempeño, selección y capacitación; mejora continua, cultura de servicios; planeación estratégica; capacitación gerencial, desarrollo del factor humano, asesoría organizacional; asesoría en la implementación de instrumentos de evaluación psicológica computarizada.

Entre los cursos que imparte pueden señalarse: Formación de Facilitadores De Alto Desempeño, Introducción a la Programación Neurolingüística, Paradigmas De Alto Desempeño en el Desarrollo Profesional, Técnicas para el Manejo del estrés; Efectividad en la Dirección, Mercadotecnia de Servicios, Cómo Construir una Cultura de la Calidad Total e Inteligencia Emocional en las Organizaciones, entre muchos otros.

El precio de estos cursos oscila entre los \$350 y los \$2 500 pesos por persona dependiendo del curso y el número de participantes por grupo.

▪ **CAPINTE**

Probablemente la principal competencia de AMECAP y la entidad que la ha desplazado silenciosamente. CAPINTE cubre el 60 por ciento de las actividades relacionadas con la capacitación y su desarrollo en nuestro país. Su fundador y presidente, Roberto Pinto Villatoro, expresa que esta organización mantiene vínculos (mediante sucursales) en toda Latinoamérica (con excepción de Guatemala y El Salvador).

Esta asociación está integrada por instructores, consultores y profesionales allegados a la capacitación (más de 50 en las oficinas de la capital sin contar a quienes laboran en el resto de las sucursales) éstos diseñan, adaptan y desarrollan tecnologías y programas de entrenamiento para la productividad empresarial.

Las divisiones de especialización impartidas tanto dentro de la República, como en Centro y Sudamérica son: Sistemas de Capacitación, Tecnología del Aprendizaje, Desarrollo Secretarial, Mantenimiento de Actitudes, Tecnología de Vanguardia, Seminarios de Actualización profesional y Consultoría Organizacional.

Las formas en que aplican las estrategias de capacitación y entrenamiento operan de la siguiente manera:

- a) **Abiertos.** Atienden la programación, promoción y organización de todos los cursos y seminarios que se ofrecen en forma pública a las empresas, a través de un calendario semestral.
- b) **Internos.** Se ocupan de las empresas en el diseño, adaptación e implantación de programas según las propias necesidades de cada cliente.

Algunas de las organizaciones en las que han intervenido son Aurrerá, Bacardí, Banamex, Bancomer, Bancomext, Televisa, Grupo Sabritas, PEMEX; Cementos Apasco, Cementos Cruz Azul y Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma. Entre las transnacionales se encuentran: Nestlé, Coca Cola, Colgate-Palmolive; Good Year, Pepsi Cola, y Procter & Gamble, entre otras.

El costo de los cursos es un poco más elevado que los de la Sociedad de Psicología Aplicada, el precio mínimo para un curso es de \$450 pesos y alcanza los \$7 500 en paquetes completos de programación Neurolingüística y Seminarios de Actualización profesional por persona.

4.3.5 Diagnóstico Productos

Aunque AMECAP cuenta con varios productos, la mayoría de ellos no se han actualizado. Por ejemplo, no existen cursos ni talleres ni conferencias sobre Programación Neurolingüística (PNL) o Inteligencia Emocional, que han obtenido un impacto relevante en las últimas fechas.

Sus principales cartas en este ramo son, en primer lugar por la importancia que puede cobrar, el Congreso Anual de Capacitación (el cual no ha sido manejado adecuadamente; por lo tanto, ha pasado desapercibido, sin causar un gran impacto, debido a la ausencia de temas y personalidades de la capacitación contemporáneos); además de talleres básicos como el de Detección de Necesidades de Capacitación y el de Integración de Grupos.

4.3.6 AMECAP débil, AMECAP fuerte

Es obvio que en su mayoría, la AMECAP cuenta con más contras que puntos favorables para hacer un trabajo realmente competitivo dentro del mercado en el cual se desempeña. Entre sus debilidades se ubica en primer lugar el alza que tienen sus precios sobre los de la competencia pues, mientras que en la Sociedad de Psicología Aplicada el más bajo es de \$350, en la AMECAP el menos costoso es de \$600 pesos; hay que observar que en CAPINTE el precio es de \$400 y de acuerdo con los encargados de ventas, en esta

organización (en una entrevista telefónica) los clientes no toman en cuenta sólo el costo, sino también la atención y la calidad de cada uno de los eventos efectuados.

Los productos ofrecidos por AMECAP son insuficientes contra los que circulan en el mercado, por ejemplo, un curso muy concurrido hoy en día (dada su novedad) es el de Inteligencia Emocional; éste comenzará apenas a impartirse en este año en la asociación, gracias a que el licenciado Gómez Balderas (presidente actual de la entidad) está a la vanguardia en cuanto a conocimientos y nuevas técnicas, de lo contrario, éste y otros cursos seguirían llevando a los clientes potenciales con la competencia.

Una debilidad más de AMECAP es la actitud y el trato a los compradores potenciales de los eventos (mal trato y poca información por parte de los responsables del área). Un factor de esto puede ser el número de empleados pues, entre la Sociedad de Psicología y CAPINTE, reúnen a más de 85 personas al servicio del público externo en el Distrito Federal, en tanto, AMECAP cuenta con sólo siete en sus oficinas capitalinas.

Esto se refleja en la poca calidad y atención en los eventos que se realizan, así como en el impacto que se tiene en el público (en promedio, por cada acto organizado por AMECAP, la asistencia cubre tan sólo el 35% mientras que CAPINTE logra un 87% y la Sociedad de Psicología Aplicada supera en un 20% el cupo en su Congreso Anual del Trabajo, que llegará este año a su emisión número XIV).

En este sentido, los eventos realizados por la competencia ofrecen mayor interés en temarios pues utilizan como ganchos a celebridades de la capacitación, no sólo nacionales sino también internacionales (los mismos directivos lo son). AMECAP ni siquiera –hasta la última presidencia- contó con la participación de un potente de renombre a nivel latinoamericano.

Sin embargo, pese al panorama tan escabroso de la asociación, la principal fortaleza de la AMECAP es la vitalidad que la actual presidencia intenta darle; así como su presencia en el mercado (casi 40 años) y sobre todo, el trabajo que ha empezado a surgir para mejorar la pésima imagen la entidad y colocarla entre los primeros lugares de su tipo.

Si bien es cierto que falta mucha inyección de capital (y que esto no es favorable) también es cierto que ya se han comenzado proyectos para reunir fondos; el optimismo de la nueva mesa directiva ha contagiado a propios y extraños, lo cual ayudará a conseguir en menos tiempo los objetivos establecidos.

4.3.7 Conclusiones del Diagnóstico

El problema principal de la asociación es la carencia de una imagen corporativa cimentada en el buen trato a los clientes y la excelencia en la calidad de los servicios brindados, lo cual ha orillado a la institución ha alejarse de su misión y objetivos propuestos al momento de su creación. Estos eventos se acentúan con el desconocimiento que existe por parte de los empleados sobre el por qué de existir de AMECAP, pues tan sólo el Presidente y la gerente conocen con profundidad la misión, visión y valores de la entidad.

Asimismo, los resultados del diagnóstico revelan la desorganización que se ha heredado al término de los ciclos directivos. Los cuestionarios aplicados a los empleados indican una indiferencia total en los problemas de la entidad y desinterés por efectuar sus actividades con eficiencia y calidad. En el diagnóstico se llamaron empleados al mensajero, la recepcionista, la facturista, la ejecutiva de ventas de membresías, la afanadora y la supervisora.

Ellos alegan que esto se debe a que realmente nunca ha habido interés por parte de las mesas directivas para convertir a la asociación en una empresa productiva. Por el contrario, mencionan que son como una especie de *vampiros* que la han *chupado* poco a poco, convirtiéndola en una organización lucrativa para sus fines personales.

Además, los superiores nunca se preocuparon por revisar su trabajo, las relaciones con las mesas anteriores fueron menos que profesionales, no se interesaron por su persona ni por sus ambiciones (71% no siente que los directivos se interesen por su persona). Las labores siempre han sido pocas y aburridas, lo cual se muestra en la forma de desempeñarse, un tanto burocrática.

No existe, por otra parte, un sentido de identidad ni de pertenencia (tan sólo el 14.2% de ellos conoce la filosofía de la asociación); las razones por las que los empleados de AMECAP laboran ahí (en especial el mensajero que lo hace desde hace nueve años y la supervisora desde hace cinco) son “*por no haber encontrado algo mejor*” o por costumbre y esto ha provocado un grave desgaste en la imagen institucional.

La oportunidad de formar parte de los miembros de las juntas en el camino al mejoramiento de la AMECAP demostró el interés por parte de quien encabeza la presidencia para colocar a la AMECAP como una de las mejores. Al renovarse la mesa directiva y formar un solo equipo, el licenciado Gómez se muestra optimista para levantar el prestigio de la organización. Está dispuesto a “*limpiar la casa*” y eliminar, tanto al personal que no puede

ni quiere favorecer al cambio, como a los procesos obsoletos y absurdos que se utilizaron en el pasado.

Sobre la pregunta de si había considerado la creación de un plan de CO para solucionar el problema, mencionó que, de hecho, si se ha pensado, pero que ha faltado tiempo para estructurarlo y no quiere que se haga, sin establecer la dirección de las verdaderas necesidades comunicacionales; agregó que, por el momento, sí se tiene contemplado incorporar soportes de CI y mejorar los de CE existentes.

En el aspecto de la comunicación al interior, tanto los directivos como los empleados coincidieron en que siempre había sido vertical, con poca disposición para escuchar opiniones y aceptar críticas constructivas (el 14.3% considera que la comunicación entre jefes y empleados es regular y otro tanto como mala). La comunicación entre los empleados es horizontal y con poco sentido de retroalimentación; lo interesante en este aspecto, es que existe un sentido de unión entre ellos, no de compañerismo, sino de alianza para asegurar sus puestos.

No obstante, el rumor y los malentendidos acarrear conflictos que nunca se aclaran, sino que se olvidan (de hecho, el 57% califica a los chismes como el principal disgusto dentro del ambiente de trabajo); esto alimenta rencillas que comienzan desde no dirigirse la palabra hasta perjudicar la imagen del otro con los superiores y con el resto del personal, lo cual afecta enormemente la imagen corporativa de la asociación, al reflejarse en el trato brindado a los miembros y demás interesados.

En cuestiones de soportes de comunicación, el único oficial es la revista *Amecap Hoy* y el sitio en internet (que hasta el mes de mayo estaba en “*construcción*”) y, aunque ahora se han ocupado espacios productivos en la página web, aún falta actualizarla constantemente y buscar nuevas áreas de interés para los navegantes en la red. La revista, principal órgano informativo, no cumple con su tarea ya que, según palabras del propio presidente, *no cuenta con una buena distribución*, por lo tanto, llega a muy pocas manos de socios, incluso de los mismos empleados.

Esto ocasiona poca participación en los eventos y, por ende, pocos ingresos por parte de los mismos. Aunque el licenciado Gómez Balderas ya ha tomado cartas en el asunto (ha mandado terminar el sitio web) aún falta reestructurar la revista y el personal de ella (la mayoría sin experiencia en actividades periodísticas).

En el sentido de los públicos externos de la AMECAP, para los socios los servicios de ésta son ineficientes y de poca calidad. Un 14% considera útiles algunas de las actividades realizadas por la asociación para su desarrollo profesional. Sin embargo, es bueno observar que sólo el 8.6% los califica como deficientes.

La mayoría de los encuestados se inscribió para contactar gente (54.34%); esto confirma que la imagen y las funciones que se tenían de AMECAP eran distintas a como se maneja la asociación en la actualidad.; La mínima parte aseguró haberse inscrito por ser una buena inversión (8.36%); el resto (34.3%) para obtener estatus profesional.

En tanto, se manifiesta un desconocimiento muy elevado entre los estudiantes, el 89% no sabe de la existencia de la asociación y la ayuda que ésta podría dar a su desempeño profesional. Del 11% restante, el 7% ha escuchado hablar de ella, pero no se interesó por sus actividades; mientras que el cuatro por ciento la conoce porque la utilizó en sus áreas de trabajo.

Se resalta en este grupo, el haber escuchado de ella por compañeros o amigos (50% la utilizó por recomendación de otra persona), dejando entrever que la función de la página en internet, hasta el último tercio del año pasado era casi nulo; de la misma forma, ocurrió con la publicidad en radio que demuestra estar mal dirigida y presentada en programas poco útiles para los fines que persigue, pues ningún estudiante ha escuchado de ella por este medio. Lo anterior fundamenta el vacío tan grande que tiene AMECAP para cubrir y promocionar los eventos que realiza, aunque esto se debe a la falta de capital para brindar mayor publicidad tanto a la misma asociación como a sus actos.

Entre las acciones inmediatas que debe tomar la AMECAP, de acuerdo con los encuestados, debe convertirse en una entidad que promueva vínculos entre los profesionales de la capacitación, que establezca concursos de certificación y fortalezca el desarrollo profesional y humano de quienes se encargan del personal en las empresas e instituciones.

En este sentido, se propuso la elaboración formal de un plan de CO que contemple la solución a estos problemas, formulado en la siguiente planeación estratégica.

4.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2001-2003

4.4.1 Plan Bienio 2001-2003

Con base en los resultados obtenidos por el diagnóstico, se ha elaborado la siguiente planeación estratégica, con una duración para establecerse de dos años. En realidad, la

asociación necesita una planeación para cinco años pero, dados los cambios tan constantes en la dirección y los fines del presente trabajo, sólo se buscan concretar soluciones para los problemas más inmediatos.

Por ello, se dará prioridad a la CI y a las situaciones que tienen que ver con sus públicos internos; desde esa perspectiva, se pretenden los siguientes puntos:

1. Establecer soportes de CI que satisfagan las necesidades reales de los empleados de AMECAP.
2. Mejorar la calidad y cantidad de los beneficios que ofrece la asociación (servicios, productos, privilegios) al punto de superar las expectativas de sus diferentes clientes.
3. Penetrar y vender más membresías y eventos al mercado actual.
4. Diversificación de productos por nichos. Adaptación de los productos para cada segmento de mercado.
5. Diversificación de productos. Creación de nuevos productos para cada segmento de mercado.
6. Diversificación de mercado geográficamente. Invadir otros segmentos del mercado de capacitación con productos actuales y nuevos productos.

4.4.2 Objetivos de la PE

1. Mejorar la estructura y funcionamiento de la AMECAP.
2. Mejorar la calidad en el servicio al grado de superar las expectativas del cliente.
3. Aumentar la cantidad de socios y la cobertura geográfica a un punto significativo.
4. Obtener autosuficiencia económica.
5. Reinvertir al punto de asegurar el desarrollo de la Asociación.
6. Posicionarse como líder.
7. Influir a los diferentes sectores.
8. Mejorar la práctica de la capacitación en México.

▪ **Objetivos particulares de la CI**

1. Devolver la confianza al personal hacia su organización laboral y crear actividades y medios que favorezcan el crecimiento de la misma mediante el trabajo en equipo.
2. Mejorar las comunicaciones entre los empleados y los directivos para evitar conflictos debido a malos entendidos, procurando crear retroalimentación en cada uno de los flujos comunicativos que se den.
3. Crear unión entre el personal y establecer lazos de pertenencia que se reflejen en el desempeño profesional y que favorezcan una mejor imagen corporativa.
4. Mejorar la calidad en los servicios para favorecer la imagen de la institución.
5. Fomentar la realización de actividades y eventos que promuevan el interés de la AMECAP por contribuir al desarrollo laboral de sus receptores, así como fortalecer la difusión de los mismos.
6. Mejorar el órgano informativo *Amecap Hoy* y crear canales útiles de distribución, para utilizarlo no sólo como medio interno sino también como medio de comunicación externo.

4.5 PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CI PARA LA AMECAP

A continuación se describe el programa de actividades de comunicación propuestas para lograr cada uno de los objetivos de la PE y solucionar varios de los problemas que vive la AMECAP.

El objetivo del programa es mejorar la imagen de la asociación al obtener la satisfacción del cliente sobre el trato y los servicios; esto se logrará mediante la creación de un buen ambiente laboral que se refleje en el desempeño óptimo de sus integrantes.

Cabe destacar que esta propuesta sólo incluirá la creación y modificaciones de aspectos referentes a la comunicación interna, pues como ya se ha mencionado, la elaboración de la presente tesis no busca mejorar la identidad corporativa (logotipo, colores y en general, el aspecto visual de la entidad) sino trabajar en el aspecto interno de la organización (en su identidad conceptual).

Dicho clima se reflejará en un mejor desempeño por parte de todos sus colaboradores en cualesquiera de los niveles. Con ello, se pretende elevar el nivel de calidad en los servicios y la atención para proyectar y mejorar la imagen que los públicos externos tienen de la asociación.

Las consideraciones anteriores parten de los resultados arrojados por el diagnóstico, en donde las entrevistas a los directores de AMECAP establecen claramente que, por más disposición que exista de su parte para facilitar logros, ésta se condiciona por el presupuesto con el cual cuentan.

Sin embargo, el licenciado Gómez Balderas ha decidido hacer un préstamo a la AMECAP para que se comiencen a resolver las situaciones más desesperantes en el transcurso del presente año y se desarrollen ideas para inyectar capital a la misma.

Esta es una de las razones por las que el mejoramiento y proyección de imagen de la AMECAP partirá de un programa de CI que mejore su identidad conceptual y que repercuta en el cambio de actitud de los empleados, en la calidad de los servicios y, principalmente, en la atención y trato a clientes, quienes posicionarán a la entidad como una de las mejores a consecuencia de un mejor trato y del aumento en la calidad de productos (servicios) que los de la competencia, lo cual favorecerá la compra de los productos de la asociación.

Los datos obtenidos del diagnóstico revelan que el problema interno con mayores consecuencias para la institución es carecer de una identidad y sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia su ente laboral (el 57% no se siente a gusto con su empleo); por tanto, el presente programa contempla la creación de medios internos de comunicación que solucionen dicho problema.

Con *soportes* como boletines, cartas al personal y el establecimiento de un periódico (mural) interno se busca también, terminar con malentendidos que lesionan la credibilidad de la comunicación verbal entre directivos y subordinados (conforme a las conclusiones de la investigación, el 57% de los empleados quisieran cambiar los chismes de su ambiente de trabajo).

Aunque el 90% de ellos busca alicientes económicos para mejorar la actitud con respecto al trabajo, es obvio que la situación financiera de AMECAP impide cambios en dicho sentido. No obstante, se han creado incentivos y remuneraciones profesionales que compensen la falta de un sueldo competitivo (como cursos de capacitación y de nuevas tecnologías) con el fin de alentar a la planta laboral y que éstos observen el interés de la nueva dirección por dar seguimiento a sus peticiones. Esto servirá como respuesta al 71% de los empleados que consideran que los directivos no tienen interés sobre su persona.

También, dentro de esta línea y como parte de los incentivos profesionales, se darán cursos de los usos y aplicaciones de la internet para que, posteriormente, los propios empleados mantengan contacto directo a través de este sistema de comunicación para resolver dudas o problemas, o simplemente recibir quejas y comentarios.

Se designará la elaboración de boletines, comunicados y cartas al personal a la persona encargada de la CI, pues la falta de una buena redacción y la inexperiencia de quien hasta hoy realiza dicha tarea, han convertido esta herramienta en un sistema de comunicación poco productiva y sin credibilidad.

La conexión entre las actividades y los empleados de la institución se hará a través del periódico mural y, aunque los resultados revelaron que únicamente el 14% de los empleados gusta de la lectura y tiene conocimientos de internet, su contenido se orientará a atraer al público, al hacerlo actor fundamental de la información expuesta.

Ya que los datos arrojan que el 57% de los empleados se encuentra a disgusto con su lugar de trabajo y que esta actitud se refleja en el ambiente interno de la empresa, se crearán

eventos recreativos para favorecer un mejor clima laboral y limar asperezas entre los directivos y el resto de los integrantes de la AMECAP.

Otras situaciones que funcionarán como mediadores y soluciones de conflictos y malos entendidos serán las reuniones de evaluación y entrevistas con las personas afectadas que influyan en su relación con otros integrantes de la entidad en el desarrollo del ambiente de trabajo.

Como parte de las acciones llevadas a cabo para favorecer el *incremento en la calidad* de los servicios y conforme a los resultados del diagnóstico, se capacitará a los empleados de la AMECAP para ofrecer atención a los socios de la entidad, pues el 51.4% del 60% que ha utilizado los servicios de la organización los considera ineficientes. Asimismo, se planea la introducción de nuevos productos para hacer frente a la demanda que existe en el mercado y hacer ver a los socios que vale la pena comprar la membresía y formar parte de las listas de la AMECAP (pues el 65% considera que hacen falta talleres y temarios para inyectar dinamismo a la asociación).

Dado el alcance tan importante que tiene el internet dentro de los universitarios, ya sea como medio de entretenimiento o como herramienta de investigación, se buscará crear un posicionamiento de la asociación en los jóvenes mediante la página web de la organización. Ya que el 85% de los estudiantes está interesado en aproximarse más a la AMECAP, se renovará la página con la introducción de temas de actualidad (referentes al tema de la capacitación) para que los futuros capacitadores conozcan, desde su formación, las ventajas que brinda en su desempeño profesional.

El 60% de los socios encuestados sugiere que el principal papel de la AMECAP es acercar a sus integrantes con personalidades de la capacitación. En tanto, el 60% de los estudiantes entrevistados opina que la asociación debe incluir actividades que vinculen a la comunidad estudiantil con el área laboral.

Por esta razón, se incluye en el programa de CI, la creación de eventos y conferencias que funcionen como enlace entre AMECAP y la comunidad capacitadora, las universidades y las nuevas tecnologías para el intercambio de conocimientos y estrategias (nacionales e internacionales) que favorezcan la optimización y el mejor desempeño de los ejercitadores, estudiantes y académicos de la capacitación en el país.

Dichos eventos y conferencias servirán también como iniciativa publicitaria para dar a conocer a la institución en segmentos de públicos potenciales que aún no tienen idea de su existencia. Según datos del diagnóstico, el 89% de los estudiantes encuestados no ubica a la AMECAP y esto se debe, en parte a que las directivas anteriores no se preocuparon por promover vínculos con la comunidad estudiantil.

Para restar presencia a la competencia en el mercado y, debido a las demandas de los clientes (65% de los socios cambiaría temas de talleres y conferencias), el programa prevé la mejora de los productos actuales y la creación de nuevos (se implantarán talleres de PNL y de Inteligencia Emocional). En este renglón, se pretenden reducir los costos de las actividades dirigidas al público para captar un mayor número de asistencia a cada uno de ellos.

Una de las maneras de concentrar el financiamiento y hacer rentable a la entidad se logrará a través de la venta de espacios publicitarios en el sitio web (se espera que los contenidos atraigan tanto a nuevos socios, como a cualquier persona interesada en participar en algún curso o evento organizado).

El mismo sitio web funcionará como medio de comunicación entre los socios y la organización pues, si hasta ahora, sólo el 23% de la población cuestionada se ha enterado de los eventos a través de la red, se buscará incrementar este número al doble, pues se enfatizarán las fechas de los acontecimientos. Asimismo, la página otorgará informaciones breves sobre los temarios y talleres y la revista para crear ganchos de interés y promover la venta y lectura respectivamente.

Con estos antecedentes, el plan se desarrolla en cuatro rubros: de *soportes de CI*, de *calidad*, de *apertura de mercado* y de *organización de eventos y conferencias*; mediante cada uno de ellos se buscará la unificación de los empleados, la mejora en la calidad de los servicios y, por tanto, favorecer el mejoramiento de la imagen corporativa de la asociación.

Enseguida, se describen específicamente cada una de las actividades que persigue el plan de CO, en el aspecto de la CI.

4.5.1 Soportes de CI

La intervención se hará en los siguientes subsistemas: órganos informativos y unión entre el personal con el fin de fortalecer un buen clima laboral.

El programa considera la renovación de los medios de comunicación internos oficiales (la revista *Amecap Hoy* y el sitio web). Incluye la creación de un periódico mural permanente (ajustable al presupuesto y crisis económica de la AMECAP) y el mejoramiento de la redacción, distribución y circulación de los boletines y cartas al personal; además de la renovación del tablón de anuncios.

4.5.1.1 Órganos Informativos

Objetivo: Mejorar la comunicación entre los empleados y directivos para evitar conflictos; así como la revista *Amecap Hoy* y la página en internet.

Medios de comunicación a utilizar: Revista *Amecap Hoy*, periódico mural, tabloneros de anuncios, boletines, cartas al personal y sitio web.

❑ Revista Amecap Hoy

Autorizada la elevación de costos, la impresión se hará a dos tintas e incluirá mayor espacio para fotografías (la de portada a color), el propósito es contar con ganchos de lectura (pues

recordemos que el público interno es poco asiduo a ésta). Aunque el número de empleados no requiere de un órgano informativo tan caro como la revista, *Amecap Hoy* fungirá como medio de conexión entre la entidad, sus empleados y sus públicos externos (debido a que no existe capital para armar un programa de CE).

La revista dará cobertura total a los eventos oficiales (dirigidos al público) y los recreativos (enfocados al personal); se presentará en cada ejemplar, una reseña de dichos acontecimientos, sea a través de notas informativas, crónicas o mediante reportajes (dependiendo de la relevancia del evento).

Asimismo, para cada número, se entrevistarán personajes sobresalientes de la capacitación en nuestro país y, de existir la posibilidad, de extranjeros sobre temas específicos o conferencias para atraer la lectura de los públicos externos.

Se buscará financiamiento externo para dar continuidad a los proyectos de renovación de la revista (como organizaciones no gubernamentales, asociaciones civiles, etc., relacionadas con el ámbito de la capacitación) para evitar problemas a futuro, la opción más viable para el apoyo económico es mediante el mecenazgo. Otra forma de autofinanciamiento se efectuará mediante la venta de espacios publicitarios que pueden ser a la misma AMECAP o a cualquier otra entidad que lo solicite.

Si la revista marcha bien y se consolida como una buena opción de lectura en su ramo, en un futuro podrá crearse una revista especializada, de venta al público en general; aunque debe recalcar que es un proyecto más lejano, pues hay que conseguir patrocinadores y financiamiento para dar una buena calidad en cuanto a papel, tintas, etc. De concretarse esta última propuesta, servirá como otra manera de financiamiento.

❑ *Periódico mural*

Hasta ahora, la asociación no cuenta con un periódico mural. Por ello, se consideró dentro del desarrollo del programa de comunicación, este tipo de soporte de CI, pues su creación y funcionamiento no requiere de un gran presupuesto y, de acuerdo con la situación económica de la AMECAP, será el principal medio informativo interno durante los primeros tres meses (en tanto, los otros proyectos entran en marcha). Sin embargo, su establecimiento se contempla como indefinido.

Este periódico se colocará en el muro de la entrada principal de las oficinas. La pared se cubrirá al 100 por ciento (se debe aprovechar que no se desembolsará dinero por el espacio).

La Mesa Directiva elegirá entre los siguientes nombres: *Entera-T; Tiempo Más y Tu espacio*. Si ninguno de los anteriores es de su completa satisfacción, ésta propondrá nuevos títulos.

El material para elaborar el contenido del periódico mural será de rotafolios, cartulinas fluorescentes y papeles lustre. Conforme se obtenga un mayor presupuesto para este soporte, se mejorará la calidad de los materiales.

Incluirá secciones de información general (cultura), aspectos sobre quien dirige la asociación y cómo contribuyen cada uno de los integrantes y sus respectivas funciones en el éxito de la organización; además de algunas cuestiones de entretenimiento. Asimismo, se mencionarán los nombres de aquellas personas que se hicieron acreedores a los incentivos económicos y profesionales.

Una de las funciones más importantes del periódico será la de difundir permanentemente la *misión, visión y valores* de AMECAP (para que los empleados las memoricen y el personal que se integre a la empresa las conozcan o las refuercen) y ejemplificar cómo la institución cumple con cada uno de los objetivos propuestos desde su creación, a través de los eventos o actividades que realizan.

La periodicidad del mismo será, en un lapso de los dos primeros meses, quincenal. A partir del tercer mes, se convertirá en un medio de información semanal.

❑ *Boletines y cartas al personal*

Los boletines y cartas al personal serán realizados por una sola persona, capacitada y con un puesto que mantenga estrecha relación tanto con directivos como con el resto de los trabajadores, en este caso, su ejecución será por el encargado de la comunicación interna.

El diseño de los boletines y cartas mantendrá uniformidad y serán membreteados con el logotipo de la organización (para reforzar una imagen corporativa visual); se pedirá que el empleado firme la hoja de enterado, para evitar que las órdenes no sean conocidas por todo el personal y mal informaciones.

Su periodicidad dependerá del tipo de información que se desee comunicar (sólo se utilizarán para dar órdenes y/o brindar datos referentes a los servicios internos o aquellos que interfiera con el desarrollo de las actividades).

❑ *Tablón de anuncios*

Este tablón mantendrá las características físicas de su antecesor, aunque se pondrá énfasis en la vigencia de fechas y nombres. Su función será la de recordar labores y tareas asignadas durante la semana.

❑ **Audiovisuales**

Los audiovisuales se utilizarán, principalmente, dentro de los eventos o conferencias que realice la AMECAP. Si se trata de presentaciones en *power point* se estandarizará el formato (los colores a ocupar son: azul dorado y blanco para fondo, logotipo y letra respectivamente). El logotipo deberá ir en la parte superior derecha.

Cada audiovisual deberá iniciar con sonidos incidentales oficiales (su frecuencia contribuirá a fortalecer la imagen empresarial de la organización) para que exista, no sólo un posicionamiento visual, sino también auditivo.

Se creará un audiovisual para realizar la presentación de la entidad, éste incluirá la sinopsis de la historia, las principales aportaciones de la AMECAP a la sociedad y sus contribuciones a la mejora de la capacitación en nuestro país. Asimismo, la visión, misión y valores propuestos.

4.5.1.2 Unión entre el personal

Objetivo: Crear unión entre el personal y establecer lazos de pertenencia que se reflejen en el desempeño profesional.

Soportes de comunicación a utilizar: reuniones festivas y convivios; trabajo en equipo, eventos recreativos, entrevistas personales.

La intervención en este apartado se hará en los subsistemas de ambiente laboral, trabajo en equipo, eventos recreativos y entrevistas personales (para conocer a los colaboradores).

Los cambios deben empezar desde adentro, y si el plan pretende favorecer una imagen positiva de la AMECAP, ésta debe iniciar con un buen clima de trabajo, porque dicho clima se reflejará en el trato a los clientes y en la forma de desarrollar las labores de la empresa, ambos aspectos darán a conocer la idea de que la gente se siente satisfecha de colaborar en la asociación. Para ello, es necesario que existan en él conceptos de tolerancia, respeto y sobre todo de comunicación.

❑ ***Trabajo en equipo***

Se fomentará el trabajo en equipo mediante la delegación de actividades, por ejemplo, ayudar en la instalación del periódico mural. Asimismo, se expondrán cursos que exhiban las ventajas de colaborar en las actividades de otras personas (sin que esto perjudique las funciones de cada uno de los integrantes de la organización).

❑ ***Eventos recreativos***

Se implantarán para fortalecer lazos de amistad y compañerismo, tales como torneos deportivos, o concursos de conocimientos. Se contempla la premiación a los ganadores como parte del reconocimiento de la entidad. El buen manejo de este rubro del programa permitirá a los empleados conocerse mejor y corroborar que el trabajo en equipo brinda ventajas competitivas y oportunidades de nuevos aprendizajes.

❑ ***Entrevistas personales***

Cuando existan malos entendidos entre los miembros del personal de la AMECAP (sea en cualquier nivel) y éstos repercutan en la estabilidad del ambiente laboral, se sostendrá una entrevista con los afectados para aclarar la situación y evitar, con ello, que el problema se agrave.

No obstante, se dará espacio a aquellas personas que lo soliciten, por el motivo que fuere. Ante todo, la asociación debe mostrar a los empleados que se interesan por sus problemas, sean personales, familiares o de trabajo; además, se procurará dar solución a éstos. Este tipo de reuniones servirán también para conocer las causas de un mal desempeño o motivación del trabajador, en sus actividades.

❑ ***Reuniones festivas y convivios***

Como parte del proceso de reforzamiento de las relaciones interpersonales, se efectuarán festejos a los empleados, tales como cumpleaños, navidades, etc. El personal participará en la organización de cada uno de estos convivios (para dar paso al trabajo en equipo). La dirección participará (siempre que sus compromisos lo permitan) en dichas reuniones y facilitará apoyo económico y de espacio en la realización de los mismos.

4.5.2 Mejoramiento de la calidad

Objetivo: Mejorar la calidad y cantidad de los beneficios que ofrece la asociación (servicios, productos, privilegios) al punto de superar las expectativas de sus diferentes clientes.

Medios de comunicación a utilizar: manual de sensibilización, reuniones de capacitación, comunicación mediante teléfono, persona a persona e internet.

El plan incluirá una etapa de sensibilización al cambio con duración de tres meses, si en ese tiempo no se observan cambios ni interés por parte de algunos empleados se procederá a su despido. Los subsistemas a trabajar son los cursos y los incentivos para optimizar la calidad en el trato y los servicios brindados.

La etapa de sensibilización abarcará la creación de manuales donde se brinde información sobre el trato a clientes, proveedores y público en general, así como cursos e incentivos profesionales. Todo lo anterior para mejorar el funcionamiento y estructura de la asociación.

4.5.2.1 Cursos

Objetivo: Capacitar al personal para otorgar el mejor trato a los clientes

Soportes de comunicación a utilizar: Manuales y pequeñas conferencias

Se expondrán cursos sobre el trato a clientes de manera telefónica, persona a persona o mediante internet, capacitando no sólo las aptitudes del personal sino también instruyéndolo en las nuevas tecnologías que se instalarán en las oficinas.

Como parte de este proceso y para provocar tanto la satisfacción en el cliente como en el personal se contará con una serie de incentivos para estos últimos, que se describen a continuación:

4.5.2.2 Incentivos

Objetivo: Brindar confianza al personal al prestar apoyo profesional y económico para recompensar un buen desempeño.

Soportes de comunicación a utilizar: encuesta telefónica y sondeos.

Incentivos monetarios

Cada trimestre se realizará una encuesta telefónica a los usuarios de los servicios de la AMECAP con relación al desempeño de cada uno de los trabajadores; el empleado que haya obtenido el mayor número de opiniones favorables se hará acreedor a una despesa familiar (cuyo costo puede ser absorbido por la empresa sin superar el presupuesto indicado para dichos gastos).

❑ *Incentivos profesionales*

Este tipo de incentivos fomentarán el desarrollo profesional de los colaboradores de AMECAP según su área, en aspectos como computación o cursos de innovación impartidos por la entidad totalmente gratis. El procedimiento se efectuará conforme al resultado de un sondeo entre el mismo personal que decidirá quien ha colaborado con mayor eficacia en el trabajo en equipo.

4.5.3 Apertura de mercados

Objetivo: Aumentar la cantidad de socios, la venta de los productos y servicios, a través de la calidad para asegurar el desarrollo económico de la institución.

Soportes de comunicación a utilizar: anuncios en revista *Amecap Hoy*, telemarketing.

Para abrir nuevas oportunidades de mercado es necesario mejorar las cualidades de los que se manejan actualmente en él, dado que son pocos y sin interés se añadirán *plus* que les permitan competir frente a otros productos. En este sentido, la ejecución del programa se hará en los subsistemas de productos y publicidad.

4.5.3.1 Diversificación de productos por nichos

Objetivo: Captar la venta de productos, servicios y membresías ofrecidas por la asociación a través de la creación de nuevos productos, promociones, paquetes especiales y telemarketing.

Medios de comunicación a utilizar: Promociones, telemarketing.

❑ *Promociones. Paquete de productos y privilegios*

Se buscará la diversificación de productos por nichos, es decir, se adaptarán productos para cada segmento de mercado y se crearán nuevos productos (en inicio, la implementación en el mercado de cursos de PNL e Inteligencia Emocional). También se mejorarán productos

ya manejados como los de Detección de Necesidades, Integración de Grupos y Métodos de Evaluación.

Se expondrán las oportunidades de pertenecer a la asociación y se les ofrecerá un “*paquete de beneficios*” con el cual los socios obtendrán descuentos en cada uno de los actos organizados por la entidad; así como oportunidades de desarrollo y servicios exclusivos.

Con este paquete de beneficios se atraerán mayor número de socios por un lado, y por otro, se garantizará mayor participación en los eventos, pues este paquete otorga facilidades de pago para los compradores.

En cuanto a los servicios exclusivos se contará con una biblioteca dentro de las instalaciones (estará abierta a todo público); no obstante, contará con una base de datos, que será utilizada únicamente por quienes cuenten con un número confidencial (otorgado al contratar el paquete de beneficios). Estos privilegios incluirán reservaciones preferenciales en cada uno de los eventos, así como información correspondiente a temas actuales de capacitación sin costo extra.

Telemarketing

El plan prevé la venta de productos y servicios vía telefónica; la cartera de clientes se abastecerá de las listas de socios de la AMECAP, no sólo en el D. F., sino en toda la República, además de la iniciativa privada y de los usuarios externos que hayan utilizado los servicios de la asociación. Este medio funcionará también como publicidad

4.5.3.2 Publicidad

Objetivo: Difundir cada uno de los productos y servicios de la AMECAP.

Sportes de Comunicación a utilizar: publicidad vía telefónica y anuncios.

Publicidad vía telefónica.

Aunque toda publicidad busca la compra de los productos anunciados, en este caso debe diferenciarse esta actividad del telemarketing, pues su tarea no insistirá en la adquisición de los servicios, sino que buscará un posicionamiento de la AMECAP dentro de nuevos clientes y compradores potenciales mediante la gama de servicios que maneja.

Anuncios

Los anuncios sí se orientarán a la venta de los productos, así como a la creación de espacios en la mente de los diferentes públicos, con el objeto de mejorar la imagen de que AMECAP al vincularla estrechamente con las actividades de la capacitación. Se expondrán éstos en medios impresos y, ocasionalmente (conforme a la importancia de los eventos) en la radio.

4.5.4 Organización de eventos

Objetivo: Crear eventos y conferencias innovadores para dar lugar a la AMECAP dentro del mercado. Asimismo, llenar los huecos que hay en cuanto a la falta de temas manejados dentro de los servicios.

Soportes de comunicación a utilizar: Eventos, reuniones, conferencias-desayuno, pláticas de presentación.

Con la organización de eventos y conferencias se pretende atraer a los socios y a clientes potenciales. La periodicidad y permanencia de dichos eventos contribuirá a favorecer una imagen de trabajo y superación dentro de la mente de los públicos de AMECAP. Los eventos cubrirán tres áreas: conferencias-desayuno, talleres de intercambio académico y el congreso anual de capacitación.

❑ Conferencias-Desayuno

Dirigidas a todo público; dichas conferencias servirán como gancho para invitar a la comunidad a formar parte de los socios de la AMECAP. Tendrán un costo de entre \$ 200 y \$350 pesos dependiendo, si es socio, si cuenta con paquete de beneficios o si es externo. En ellas se planea crear una imagen favorable para la empresa y servir como *ganchos* de atracción para nuevos compradores de membresías o asistencia a cualquier otro evento.

❑ Talleres de Intercambio Académico

Con estos talleres, además de brindar exposiciones sobre temas de actualidad (impartidos por la planilla de capacitadores de Organización Excel -empresa del presidente en turno- y cuyo único propósito es rebajar costos) se dará oportunidad de armar relaciones públicas; este tipo de eventos, más que promover el conocimiento y desempeño profesional, servirán como gancho para que, quienes ya conozcan a la nueva AMECAP, inviten a otros a formar parte de ella.

❑ Congreso de Capacitación

Aunque es uno de los eventos con mayor relevancia realizado año con año en el ámbito de la capacitación, se había descuidado su organización y por tanto, ha perdido importancia. Sin embargo, se prevé renovación de equipo para organizarlo, así como cambiar la sede actual del mismo (Hotel Westing Galerías Plaza).

Para este evento se contará, a partir de la edición de este año, con la presencia de personajes de renombre internacional en cuestiones de capacitación y gerencia de recursos humanos, no sólo a nivel latinoamericano sino a nivel europeo (si las circunstancias monetarias lo permiten). Además, se dará un *plus* al invitar a filósofos, novelistas o actores que animen el evento, siempre y cuando exista presupuesto.

La planeación y ejecución de cada congreso serán permanentes, es decir que se creará un departamento encargado de realizarlos. Se incluirán campañas en radio y prensa para publicitarlo (con cuatro meses de anterioridad, los anuncios se harán más frecuentes un mes y medio antes); así como folletos promocionales e invitaciones y cócteles. Este es el evento al cual se le inyectará mayor capital, pero se proyecta recuperar en un 35% o más (si se tiene éxito desde este año) dicha inversión.

Conclusión

Es imposible pensar que por sí solo, el programa de comunicaciones logrará el cambio en la AMECAP, como también es imposible creer que dicho cambio se obtendrá de la noche a la mañana. El proceso de mejoramiento de imagen de la AMECAP tardará más de dos años, pero eso no significa que el plan no dé resultados inmediatamente, siempre y cuando se tenga disposición para aplicarlo correctamente.

Si no se toma en cuenta el entorno de la AMECAP, pronto será difícil rescatarla de la situación en la que se encuentra porque crecerán sus problemas económicos, el desgano de sus trabajadores y todo esto continuará contribuyendo a desprestigiar su imagen.

Creo que sí existe una gran disposición para enfrentar estos problemas y darles solución, el licenciado Gómez Balderas está convencido de poder lograrlo y el apoyo de éste, de la mesa directiva y de sus empleados facilitará el proceso de cambio y el logro de objetivos.

CONCLUSIONES FINALES

La comunicación es un proceso que influye en cada una de nuestras vidas; como seres interactuantes de una sociedad es el principal medio para disponer y exponer ideas, conceptos, imágenes, etc. Como proceso, éste se acompaña de todo un ritual (gestos, cultura, condiciones físicas, etc.) cada uno de ellos juega un papel fundamental que apoya o contradice lo que se expresa mediante un conjunto de palabras.

Sin embargo, aún con el peso que tiene la comunicación dentro de las sociedades, en nuestro país todavía se considera esta disciplina como inservible dentro de las organizaciones. Ejemplo de ello es una experiencia reciente que tuve al solicitar empleo en la pasada feria de la UNAM: acudí a una casilla y pregunté a la persona que estaba ahí “*disculpe, ¿tiene vacantes de comunicación organizacional?*” ella me miró de reojo y respondió enseguida “*¡No!*” Cuando comencé a caminar la escuché preguntar a su compañera “*¿Qué es eso?*”

Aunque es una situación personal, se sabe que en México mucha gente no tiene ni la más remota idea de lo que es la Comunicación Organizacional; por esto, muchas empresas tienen grandes problemas entre sus integrantes, los cuales, obviamente se reflejan en la calidad y la productividad.

Esta fue una de las razones (como ya mencioné anteriormente) que me condujeron a realizar mi trabajo de tesis sobre CO. No obstante, y contrario a la idea inicial que tenía sobre que tal vez no habría suficiente información, me percaté de que han existido teóricos de renombre como Taylor, Weber, McGregor, Argyris y Maslow (entre otros) quienes en cada uno de sus estudios evidenciaron varias décadas atrás, la importancia que guarda la comunicación con respecto a las organizaciones.

Esta investigación se dedicó a demostrar dicha importancia y su influencia hacia la opinión de los integrantes de la empresa (sus públicos internos) hasta la que se forman la gente que

no forma parte de la nómina de la misma y quienes, sin embargo, interactúan diariamente con sus empleados o actividades.

La explicación se basa desde el cómo el hombre buscó un código de referencia entre sus semejantes, hasta la manera en que se explica el funcionamiento de cualquier organización a través de un punto de vista comunicacional. Entre los conceptos analizados se encuentran las teorías clásica, humanista, de sistemas y la contingente; dichas concepciones fueron precedidas por la diferenciación que se hizo a los términos de comunicación e información.

Al establecerse la sociedad industrial los teóricos de aquel entonces se esforzaron por dar relevancia a la comunicación dentro de las organizaciones, unos con mayor énfasis otros con menos. No obstante, el mismo desarrollo de las instituciones marcó la importancia de la comunicación dentro de cualquier empresa en la que dos o más individuos conviven.

Desde Taylor hasta Goldhaber, la comunicación pasó de ser una mera herramienta que formaba parte de los métodos de ordenamiento, hasta la posibilidad de mejorar los procesos de producción e incrementar la calidad y productividad de las empresas.

Sin embargo, pese al desarrollo tan favorable que ha obtenido la comunicación en el ámbito empresarial, hoy en día hacen falta personas dinámicas y atrevidas que observen la utilidad de contar con un departamento de comunicación organizacional y que estén convencidos de que la comunicación contribuye a implantar un ambiente más favorable en las relaciones personales y de producción y que repercute en la productividad de los trabajadores e influye en una mejor imagen de la empresa y la elevación de sus ingresos.

“Aunque las empresas trabajan todos los días con un proceso de comunicación interna, todavía son pocas las organizaciones en México que ejercitan ese músculo como un programa administrado e integrado a su estrategia de negocios. De hecho, esta área resulta

inexistente en la mayoría de los organigramas de las firmas nacionales o, en el mejor de los casos, queda relegada al segundo plano.”⁷⁴

Aún las organizaciones que cuentan con un programa de CO no se han dado cuenta del potencial de este sistema (sino todas, sí muchas de ellas) pues destinan el presupuesto a gente ajena a la comunicación quien considera a la CO “...como ideas, carteles o videos motivacionales.”⁷⁵

La razón por la cual la investigación y, posteriormente, el desarrollo del programa de comunicación interna se basó en las ideas de la teoría general de sistemas parte de la consideración de que una organización es un conjunto de subsistemas que, unidos y con un fin común, forman un gran sistema que cuenta con objetivos generales pero que, al mismo tiempo, cada subsistema tiene objetivos particulares y características singulares.

Dirigida correctamente y basada en un diagnóstico veraz y confiable, la CO puede colaborar con otros departamentos para brindar soluciones a problemas laborales entre el personal, mejorar una imagen desfavorable para la compañía o mantenerla, incrementar la venta de los productos y sobre todo generar confianza y lazos de identidad de los integrantes hacia la institución a la cual sirven.

La CO es mucho más, se encarga de controlar la CI y la CE de una institución a través de medios visuales, auditivos o audiovisuales que refuercen o ayuden a alcanzar filosofía, los valores y misión y los objetivos de la compañía respectivamente.

La economía de la organización determinará los medios a través de los cuales se buscarán solucionar los conflictos internos y externos, las más solventes optarán por casi todo (siempre y cuando el problema a resolver lo amerite) revista y periódico internos, realización de audiovisuales y eventos para los públicos externos, etc. Otros más austeros

⁷⁴ RICO TAVERA, Guadalupe. *Comunicación ¿Una cenicienta en la empresa?* En **Expansión** 15 de marzo de 2000, p. 82

⁷⁵ ibídem, p. 84

utilizarán periódicos murales, tabloneros de anuncios y reuniones menos despampanantes; no obstante, la creatividad nunca deberá apegarse al presupuesto designado a las actividades de la CO.

También se expuso que la principal diferencia entre comunicación e información ha sido la retroalimentación dada entre los participantes de un proceso comunicativo; asimismo, que ambas tienen componentes iguales como la fuente, el receptor y el mensaje.

Dentro de una empresa, la fuente siempre será la dirección o el gobierno (dependiendo del sector); los receptores serán otros directivos, los empleados y personal de confianza, los mensajes varían desde simples órdenes hasta comunicados gubernamentales, los cuales guardan estrecha relación con la compañía.

La comunicación puede darse de dos formas dentro de la entidad: interna o externa. La primera será considerada como tal, cuando los mensajes sean dirigidos a los empleados o demás integrantes del corporativo. Por el contrario, será externa cuando los mensajes se concentren a los proveedores, clientes, distribuidores y toda persona ajena a la empresa.

Se manejó también, dentro del primer capítulo, la existencia de una tercera comunicación, la global, la cual busca una coherencia entre ambas comunicaciones, para manejar un mismo discurso y evitar contradicciones o confusiones entre los públicos internos y los públicos externos.

El capítulo dos consideró los aspectos necesarios para realizar un proyecto de comunicación para mejorar la imagen corporativa de la AMECAP. Se describieron las distinciones entre imagen identidad, realidad y comunicación corporativas.

Asimismo, se expresó que la imagen corporativa se compone de una identidad conceptual (filosofía, visión, misión, etc.) y otra corporativa (colores, imágenes, diseño, etc.) que dan

un posicionamiento entre los distintos públicos de las corporaciones tanto a nivel visual como mental.

Lo anterior, sirvió como referencia para realizar la propuesta de un programa de comunicación interna que mejore la crisis de la AMECAP (ya expuesta dentro del último capítulo) cuyo diagnóstico reveló que el principal problema se constituye por una mala comunicación, la cual, se refleja en el comportamiento de los empleados y repercute a su vez, en la idea conceptual que tienen los diferentes públicos de ésta.

La situación por la cual atraviesa la Asociación Mexicana de Capacitación es evidente y grave; sin embargo, se prevé que con este programa de comunicaciones, las condiciones en la entidad civil mejoren y los cambios como el aumento en la calidad de los servicios y la nueva actitud de los empleados supere las expectativas de sus clientes.

De antemano sabemos que, por sí solo, el programa no podrá obtener que se mejore el clima laboral y del entorno, pues para resolver en su totalidad el problema se necesita de la colaboración y la supervisión constante por parte de los directivos, sólo de este modo y con una perspectiva de mente abierta, se lograrán cimentar las bases para un cambio absoluto de la imagen corporativa (basada en la nueva actitud de servicio) de la institución.

La imagen corporativa de cualquier organización abarca varios aspectos que incluyen una identidad visual y una identidad conceptual. Debido al tiempo destinado a la elaboración de este trabajo sólo se consideró este último aspecto; asimismo, la situación financiera de la asociación influyó rotundamente para evitar tratar el tema de la identidad visual (aunque quien escribe no lo considera como el cambio más importante).

BIBLIOGRAFÍA

GARBETT, Thomas F. *Imagen Corporativa, cómo crearla y proyectarla*. Bogotá, Legis, 1991, 233 pp.

JENNINGS, Marie y David Curchill. *Cómo gerenciar la comunicación corporativa*, Legis, Colombia, 1991, 166 pp.

H. BELL, Artur y Daye M. Smith. *Management communication*. John Wiley & Sons, NY, 1999, 546 pp.

ROABINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, México, 1987, 566 pp.

D' APRIX, Roger. *La comunicación para el cambio*. Gránica, México, 1999, 204 pp.

MARTÍNEZ CHÁVEZ, Víctor Manuel. *El diagnóstico en la TGS*. Trillas, México, 1987

PIÑUEL RAIGADA, J. Luis. *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones*, Síntesis, Madrid, 1997, 247 pp.

FERNÁNDEZ DE COLLADO, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*; Trillas, 1991, México, 381 pp.

MARTÍNEZ VILLEGAS, Fabián. *Planeación Estratégica Creativa para la crisis*. PAC; México, 1ª ed. 1986, 211 pp.

CAPRIOTTI, Paul. *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*, Ariel, Barcelona, 1ª ed. 1999, 254 pp.

CROPPER, Mary. *Fresh Ideas in Corporate Identity: logos and their applications*. North light book, Cincinnati, 1994, 135 pp.

SCHMELKES, Corina. *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis)*. Harla, México, 1988, 213 pp.

GONZÁLES REYNA, Juana. *Manual de redacción e investigación documental*. Trillas, México, 1984, 204 pp.

BAENA, Guillermina y Sergio Montero. *Tesis en 30 días*. Editores Mexicanos Unidos. México, 1995, 99 pp.

HEMEROGRAFÍA

RICO TALAVERA, Guadalupe. Comunicación *¿Una cenicienta en la empresa?* En **Expansión**, 15 de marzo de 2000. Págs. 82-87

CONSULTA VÍA INTERNET

www.amecap.com.mx

www.capinte.com.mx

www.spap.com.mx