



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

LOS ORGANOS DE COMUNICACION INTERNA  
COMO ELEMENTOS DE INTEGRACION  
ORGANIZACIONAL: EL CASO DE  
PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA  
PUBLICA

T E S I S A

Que para obtener el título de  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACION

presenta:

REYNALDO VILLAVICENCIO RAMIREZ

ENERO 2002

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## INDICE

Introducción	3
<b>CAPÍTULO 1</b>	
MARCO CONCEPTUAL	7
1.1 Comunicación	7
1.2 Comunicación organizacional	10
1.2.1 Cultura organizacional	13
1.2.2 Relaciones públicas	20
<b>CAPITULO 2</b>	
COMUNICACIÓN INTERNA	22
2.1 Definición	22
2.2 Medios de comunicación	25
2.2.1 La revista interna	26
<b>CAPITULO 3</b>	
PRONÓSTICOS PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA	31
3.1 Antecedentes	31
3.2 Estructura Interna	32
3.3 Sistema de producción y comercialización	37
<b>CAPÍTULO 4</b>	
DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	44
4.1 Planta laboral	44
4.2 Red de agentes	45
4.3 Comunicación interna	46
4.4 Propuesta: los órganos de comunicación interna como elementos de integración organizacional	51
CONCLUSIONES	59
FUENTES DE INFORMACIÓN	64

## INTRODUCCIÓN

Pronósticos para la Asistencia Pública es un organismo público descentralizado del gobierno federal, creado por decreto el 24 de febrero de 1978 con el objetivo de reunir recursos financieros para programas de Asistencia Social mediante la celebración sistemática de captación de apuestas con base en resultados de eventos deportivos y en loterías de números.

Como toda empresa, Pronósticos Para la Asistencia Pública, se constituye con una planta laboral dividida en áreas con funciones específicas. Cuenta además con una red de agentes concesionarios encargados de realizar la venta directa a un público consumidor.

En una corporación como lo es la empresa en cuestión, planta laboral y red de agentes, trabajan por un objetivo común, que en el caso particular es apoyar con recursos económicos Programas de Asistencia Social además de generar una ganancia para el agente y la posibilidades para el público concursante de obtener premios en efectivo que pueden representar sumas considerables.

Desde su fundación, la empresa ha tenido problemas en su desarrollo y crecimiento lo que ha propiciado cierta desintegración entre sus componentes que como empresa la constituyen, es decir entre la base trabajadora y su red de concesionarios. Alcanzar al máximo la unidad entre estos elementos implica una identificación integral, cuestión de trascendencia para el desarrollo mutuo.

Toda organización reunida bajo un objetivo común requiere de un órgano de comunicación interno, a través del cual la comunicación se intensifique y cuyo contenido sea de interés colectivo para los participantes en el proceso de producción y distribución para unificar criterios, reunir fortalezas para una meta común y para impedir que se generen alteraciones u obstáculos en el proceso mismo de la comunicación, con lo que se reducen las posibilidades de una desintegración de las entidades que la conforman.

A partir de tales consideraciones, las reflexiones que aquí se presentan están apoyadas en un diagnóstico de la comunicación organizacional de la empresa y en una valoración de las herramientas y mecanismos de comunicación existentes, para determinar las debilidades y fortalezas de los mismos. El resultado llevó a plantear una estrategia para la creación de una revista de comunicación interna, buscando mejorar los flujos de información entre los participantes en el proceso de producción y de distribución: planta laboral y red de concesionarios.

En la actualidad, Pronósticos para la Asistencia Pública no cuenta con un órgano de comunicación interna. En el pasado, de agosto de 1983 a enero de 1995 se publicó regularmente la revista *Comunicación y Reencuentro*, un medio que pretendió ser de comunicación interna pero cuya desaparición sucedió cuando llegó la actual administración (enero 1995). Se decidió entonces que no satisfacía ninguna expectativa respecto de los objetivos de la institución.

La revista *Comunicación y Reencuentro* fue objeto de un análisis integral efectuado ala empresa.<sup>1</sup> En tal estudio se le consideró un fracaso debido a que estuvo dirigido tanto a red de concesionarios como a la planta laboral de la empresa y, en esta línea, las necesidades de información, problemática e intereses de cada grupo son muy distintos.

Es a partir de esta propuesta que se genera la presente investigación, más que con la idea de abundar en el aspecto de la integración laboral, de hacer un planteamiento de estrategia para la elaboración de un órgano de comunicación interna a fin de incidir y alcanzar de mejor forma los objetivos de la empresa, sustentado en la creación de una tribuna de opinión común entre los participantes del proceso de producción y distribución: planta laboral y red de agentes.

---

<sup>1</sup> Camberos, Gala y Raymundo Enriquez, *Estrategia de Comunicación para elevar la productividad de Pronósticos para la Asistencia Pública*. Tesis Profesional Lic. Ciencias de la comunicación, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1994

Partimos del supuesto de que la desintegración que experimenta una organización empresarial es susceptible de solucionarse a través de estrategias basadas en el mejoramiento de los canales de comunicación. Pronósticos para la Asistencia Pública es una empresa que puede mejorar por esta vía la calidad del trabajo de quienes conforman la planta laboral, lo que puede traducirse en un aumento de la productividad tanto de la empresa como de los concesionarios

Hasta el momento sólo existe una publicación: *La Corazonada*, un semanario cuya función básica es la de promover las ventas entre el público consumidor. Sin embargo la planta laboral y la red de concesionarios, integrantes sustanciales que hacen que la empresa como tal exista, carecen de un medio que los cohesionen en una dirección común encaminada siempre a la mejoría de la productividad. Se determina pues que hasta la fecha no se ha cubierto cabalmente con la necesidad de integración organizacional de la citada empresa

A partir de tales cuestiones se plantea reflexionar respecto de algunos elementos para definir las bases que den sustento a una nueva propuesta de comunicación interna en Pronósticos para la Asistencia Pública que podría materializarse en la creación de un órgano de comunicación y vinculación interno, dirigido a promover y fortalecer la integración de la institución para cohesionar a la planta laboral y red de agentes, elementos sustanciales de la institución en tanto empresa, contribuyen en los procesos de producción y distribución respectivamente. Pero que bajo las características muy particulares de la institución, donde ambos elementos comparten las dos funciones entre sí, crea la necesidad de considerarlos como complementarios y como parte de la misma.

En este sentido, las ideas aquí expresadas buscan destacar que la comunicación organizacional es un elemento básico para lograr un proceso eficiente de integración empresarial. Asimismo, se pretende analizar la situación actual en términos de comunicación organizacional, de los elementos integrantes del proceso de producción y distribución, a fin de proponer nuevas estrategias y contenidos para un instrumento de comunicación que cumpla con los objetivos de Pronósticos para la Asistencia Pública .

Para tal efecto se han considerado cuatro capítulos. El primero expone las bases, fundamentos y conceptos que la comunicación ofrece para dar consistencia y base al presente proyecto. En el segundo capítulo se expone lo que la comunicación interna es en tanto concepto para dar una mejor idea de las funciones de la comunicación dentro de una organización en tanto empresa. Posteriormente, en el tercer capítulo se da cuenta del origen, creación y desarrollo de la institución; se describe a grandes rasgos su organigrama principios de trabajo y sistemas de producción, distribución y consumo, a fin de exponer un panorama general de las dimensiones, complejidades y alcances que como empresa posee.

Después, en el cuarto capítulo se elabora un diagnóstico preliminar de la situación actual de la comunicación organizacional. Se analizan los mecanismos y herramientas de comunicación con las que actualmente se cuenta para clasificarlos, evaluarlos y, en su caso, señalar lo que desde nuestro punto de vista, constituyen carencias y fortalezas; se da así un panorama general de los problemas de comunicación institucional de Pronósticos para la Asistencia Pública. Asimismo se plantea la opción de la revista interna como medio idóneo para subsanar la desintegración que presentan las bases claves de la empresa representada por la base laboral y la red de agentes. Se da cuenta de una reflexión acerca de algunos elementos importantes, que desde el punto de vista de la presente investigación, deben ser considerados como base de una nueva estrategia de comunicación interna, a partir de una nueva publicación de carácter interno cuyo objetivo primordial sea promover y fortalecer la integración de la planta laboral y red de distribuidores, elementos fundamentales en la constitución de Pronósticos para la Asistencia Pública. Todo ello se sustenta en fundamentos que fortalecen los procesos de comunicación: una campaña de relaciones públicas bien sustentada y en el deber ser de la relaciones de la empresa con la red de agentes.

## CAPITULO 1. MARCO CONCEPTUAL.

### COMUNICACIÓN

Para fines del presente trabajo, la concepción del proceso de comunicación, parte del principio del habla humana, la cual le da significado a las palabras y estas a su vez adquieren un significante cuando la comunidad le atribuye una imagen específica en el pensamiento. Así es como el uso del lenguaje le permite al hombre manifestar ideas, sentimientos, acciones, etcétera.

El término comunicación etimológicamente proviene del latín *communis*, común. Ello implica que la comunicación establece características comunes entre los elementos de una colectividad. *"En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto tomando su parecer"*<sup>2</sup>

Al referir *elementos comunes de una colectividad* se entiende que existe la necesidad de dos elementos para que se efectúe la comunicación en su expresión más simple, porque hay un emisor y un receptor quienes interactúan mediante el mensaje y el medio.

Los estudios de la naturaleza de la comunicación implican un proceso realizado, no precisamente entre dos, sino a nivel plural: *Comunicación es dar y recibir de manera clara, fluida e inteligible información cuando los participantes (emisor y receptor) comprenden lo mismo.*<sup>3</sup>

El estudio del proceso de la comunicación ha desarrollado diversos modelos a partir de sus elementos de composición, los cuales tienen su origen en el modelo aristotélico, el cual

---

<sup>2</sup> Flores, Sergio, *Hacia una comunicación integral.*, México, Ed. Trillas, 16 reimp., 1985, pág., 24

<sup>3</sup> *Ibid.*, pág., 31

define a la comunicación como la búsqueda de los medios posibles de convencimientos para inducir a la acción y se constituye, por un orador (transmite el mensaje) y un receptor.

A partir de este modelo se han creado otros más. Para el presente trabajo, retomaremos varios modelos. En primer lugar el modelo de Wilburg Schramm porque existen tres elementos relacionados directamente con la colectividad y ellos son:

- el concepto de código definido como un conjunto de signos y símbolos. Con el previo conocimiento de éstos los mensajes se construyen y pueden decodificarse. Ello refiere también la condición del nivel cultural de los interlocutores, la asimilación de normas y pautas sociales que determinan la apropiada interpretación del mensaje.

- Un segundo elemento es la retroalimentación entendida como el flujo de información que proviene del receptor hacia el emisor en condición de respuesta y le da la oportunidad de saber cómo se desarrolla su mensaje.

- Por último, la teoría en sí la cual abarca los factores anteriores y ubica al proceso de la comunicación en un contexto social, dándole así el carácter de masivo<sup>4</sup>.

En segundo lugar está el modelo de David K. Berlo que considera algunos elementos con el fin de ampliar mejor la perspectiva y el diagnóstico de la comunicación institucional.

David. K. Berlo nos propone una fuente (encodificador), que es quien elabora mentalmente el mensaje, mediante un canal, mismo que puede ser alguno de los sentidos dirigido hacia un receptor-decodificador quien descifrá el código y también lo asimilará. De este modo, el encodificador necesita poseer un nivel sociocultural que le permitirá conocer el o los códigos, pero es aún más importante tener la capacidad de brindarle un tratamiento adecuado al lenguaje para una correcta interpretación.

---

<sup>4</sup> Weill Pascale, *La comunicación global: Comunicación institucional y de gestión.*, España, Ed. , Paidós.

Un variado manejo de técnicas de comunicación es posible mediante el uso de los diferentes canales, por lo que se llega al receptor, previendo que estos no se obstruyan con ruido o falta de claridad en el mensaje. De aquí la importancia del nivel socio cultural de los interlocutores que pretenden comunicarse.

En primer lugar, el encodificador sabe estructurar un mensaje, elige un medio adecuado para transmitir la información, de igual forma para tener acceso a ésta y sobre todo, domina el código que usa el receptor potencial.

Con base en lo anterior es posible constituir ideas, organizarlas y finalmente elaborar una global, con atención en dos aspectos: el perfil de la audiencia y las características de los medios.

Entre los interlocutores existe el problema del ruido, cuestión que nos refiere interferencias en el proceso de la comunicación. Es decir, cuando el emisor encodifica erróneamente el mensaje, o cuando el receptor no decodifica bien la información e interpreta muy distinto a la intención original.

La importancia de lo anterior radica en que es necesario considerar estas eventualidades para subsanarlas mediante el uso de un lenguaje coloquial y así elaborar enunciados comprensibles.

Para decodificar no es necesario tener el mismo nivel intelectual y cultural que el encodificador, es suficiente saber leer y/o hablar ya que este conocimiento o habilidad implica poder recibir la información registrada a través de un medio. En la interrelación se motiva una respuesta activa o pasiva, misma que puede analizarse para determinar la interpretación de la idea. Así se genera un flujo y contra flujo de datos que posibilitan la retroalimentación.

## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Ahora bien, se buscará enmarcar el papel de la comunicación en el ámbito de la organización: Weil Pascale<sup>5</sup> expresa que la comunicación institucional ha sido definida, por oposición a la comunicación comercial, como el discurso no dirigido a la venta de un producto, opuesta a la comunicación publicitaria de los productos y las marcas, apuntada a modificar los comportamientos, las actitudes o conseguir adhesiones. La autora explica que el objetivo de la comunicación institucional es dar a conocer la voluntad de la empresa de ser una colectividad que se dirige a su entorno y suscitar la adhesión a su proyecto.

Lo esencial en este caso, para la autora, es la identidad global que la imagen transmite a través de los procesos de comunicación. Estos difunden los mensajes y a la vez presentan la identidad de la institución que los emite.

Pascale Weil da cuenta del surgimiento de la comunicación institucional en el terreno empresarial centrándose en la concepción de mercado. Es para ella el mercado de los productos el que pasa a convertirse en el mercado de la comunicación.

De algún modo, dentro de su concepto de comunicación institucional subyace una concepción persuasiva de la comunicación. De lo que se trata es de enviar información (el mensaje como proyecto de empresa) en forma unidireccional desde un emisor (empresa) a un receptor (entorno y consumidores).

Su visión informativa, unidireccional y persuasiva del proceso de comunicación, prácticamente no admite interacciones comunicativas ni influencias mutuas con otros sectores o públicos de la institución.

---

<sup>5</sup> Weil, Pascale, *Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona. Ed. Paidós. 1992 2ª Ed.

Muchas de las explicaciones desde un enfoque integral de los procesos de comunicación que se llevan a cabo en las organizaciones o instituciones poseen fuertes rasgos estructural funcionalistas. Consideran diversos aspectos, componentes, características, y denominan a esos procesos de diferentes maneras: comunicación organizacional, comunicación como función básica de las relaciones públicas, comunicación corporativa, entre otros.

En tales casos se destaca la relación entre el entorno y la organización considerando como componentes de los procesos a la organización como emisora, hacia el entorno externo e interno en la cual ubica los receptores, con mensajes referenciados a la imagen que se quiere conceptuar con ambos públicos. A partir de la información que ingresa desde el exterior y en función de los objetivos de la organización se diseñan estrategias comunicacionales que integran programas y planes, centrados en la imagen y en la cultura organizacional.

También se incorpora al proceso comunicativo como función dentro de la organización. Esta función incluida en la estructura orgánica sería un área o departamento para optimizar los flujos de comunicación interna o externa dentro de la organización y entre ésta y su entorno: las personas o grupos con los que está vinculada.

Como puede apreciarse, la comunicación permite coordinar los distintos elementos para el logro de los objetivos y mantener un equilibrio óptimo, a partir de reconocer la importancia de la interdependencia hacia dentro y hacia fuera de los sistemas y subsistemas. Contribuye a neutralizar los problemas que obstaculizan el desarrollo de la organización a través de un conjunto de esfuerzos y acciones adaptables tales como políticas, productos de comunicación, etcetera.

La comunicación corporativa abarca estos tres esquemas que deben encontrarse integrados y armonizados para dar forma una totalidad que permita unificar la comunicación dentro de la empresa y evitar de este modo la fragmentación de mensajes.

La coordinación de las tres estrategias tiene como fin lograr una coherencia total con los objetivos de la institución.

Dicha coordinación se logra a través de prioridades claras que constituyan puntos de partida comunes que se derivan de la estrategia corporativa, la identidad corporativa y la imagen corporativa. En definitiva, el objetivo de la comunicación corporativa es armonizar y coordinar las formas de comunicación externa e interna para crear una relación positiva entre la empresa y sus públicos.

Una organización es un sistema compuesto por un cierto número de subsistemas, los cuales son interdependientes, están interrelacionados y trabajan en la consecución de los objetivos institucionales. Aquí el punto central es la interdependencia, todos los subsistemas afectan al sistema y son afectadas por éste. Esta perspectiva integral ha permitido ampliar las posibilidades conceptuales para los análisis de los fenómenos sociales que ya no los considera lineales, sino procesales. Así entonces se puede definir que todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización. Es decir, la institución es un sistema que opera para lograr un objetivo común y necesita de la comunicación como subsistema que establezca relaciones, las organice, ordene, coordine y facilite acciones eficientes y eficaces posibilitando a la institución realizar sus propósitos.

Desde de la perspectiva anterior, se incluyen a las actividades de la comunicación interna como de las de comunicación externa, aunque con algunos matices distintivos en cuanto a la importancia de tales ámbitos. Para tal caso Weil, define su postura en la comunicación externa a partir de la identidad global que la imagen transmite a través de los procesos de comunicación.

En cuanto a los componentes de los modelos de comunicación de los que dan cuenta, se puede identificar el siguiente esquema: emisores(empresa, personal, director, etcétera) que envían mensajes(información) a través de determinados medios(soportes en función de objetivos) a destinatarios-receptores (personal, clientes, entorno, etc.). El esquema se

presenta como unidireccional y cuando se considera la retroalimentación, se lo hace como un mecanismo de control para la fuente.

En realidad, desde esta perspectiva no se presentan definiciones conceptuales propiamente dichas. Se exponen posturas desde los objetivos que deben tener los procedimientos comunicativos organizacionales y desde las funciones que debe cumplir la comunicación en las organizaciones.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones tienen un propósito, objetivos y metas; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se les puede considerar como micro sociedades con sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo ello está relacionado con la cultura.

La idea de concebir las organizaciones como culturas dentro las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes, constituye un fenómeno reciente. Anteriormente las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Poseían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etcétera. Pero las organizaciones son algo más que eso. Una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales<sup>6</sup>.

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Desde esta perspectiva se permite a la gerencia o dirección comprender y mejorar las organizaciones.

Por su parte Davis nos menciona que *la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra*

---

<sup>6</sup> Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice-Hall, México, 1991

*en sus pensamientos conscientes.*<sup>7</sup> El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

El planteamiento anterior, se refiere a cómo la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

La importancia de la cultura organizacional radica en que es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

---

<sup>7</sup> Davis, Keith, *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial Mc Graw Hill, México. 1993

La cultura determina la forma en cómo funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

La cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional .

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas orientadas a ser auto controladas. Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

Así, la cultura organizacional permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de

juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Así entonces, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

De igual modo, la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización.

- La función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros.
- Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
- Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados<sup>8</sup>.

### Valores Organizacionales

---

<sup>8</sup>Davis, Keith, *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial Mc Graw Hill, México. 1993 Pág. 444

Los valores organizacionales representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional<sup>9</sup>. Los valores organizacionales inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas<sup>10</sup>

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización<sup>11</sup>.

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización<sup>12</sup>

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como sujetos absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales .

---

<sup>9</sup> Denison, Daniel, *Cultura Corporativa*. Editorial Legis, Santa fe de Bogotá, 1991 pág. 119

<sup>10</sup> Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice-Hall, México. 1991, pág 112

<sup>11</sup> Robbins, Stephen, *Op. Cit.* Pág. 137

<sup>12</sup> Denison, Daniel, *Op. Cit.* pág.78

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización <sup>13</sup>

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función .

Por lo anteriormente señalado, se puede entender que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia o dirección general desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

Al analizar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se ha podido observar que los autores citados, han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones y, de las modificaciones permanentes y vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones.

Por lo tanto, las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

Finalmente se considera que la función principal de la comunicación es la relación con el entorno. Esta relación se sitúa en lo interno, posicionando a la organización como emisora hacia las personas que la integran y como recolectora de información sobre las

---

<sup>13</sup> Robbins, Stephen, *Op. Cit.* Pag. 143

condiciones de ese entorno; en lo externo, como emisora hacia los públicos a los cuales ofrece sus bienes y servicios. También como recolectora de datos acerca de las múltiples fuerzas inter actuantes en el contexto.

Respecto de lo interno se destaca que la comunicación permite que los miembros realicen el conjunto de actividades que la organización plantea para su crecimiento y por las cuales se incorporaron a ésta. Ponen especial énfasis en que posibilita la coordinación de estas actividades con el propósito de lograr los objetivos organizacionales. La interdependencia y la homeostasis están soportadas por el sistema comunicativo.

En cuanto a lo externo, la adaptación de la organización al entorno que le posibilita su crecimiento es sustentada por la comunicación con sus públicos externos. Es muy importante la información que entra al sistema, ya que es procesada y sale transformada en productos, servicios, nuevos mensajes, etc. como respuesta organizacional para conseguir la adaptación, el equilibrio y asegurar la interdependencia.

En ambos procesos, el interno y el externo, los mensajes se centran en la generación de la imagen, elaborada a partir de los principios, valores, concepción del entorno y fines que la organización sustenta y desea conseguir. Esto se asegura con el desarrollo de políticas y estrategias de comunicación que ocupan un lugar importante en los planes organizacionales.

En conclusión, la comunicación organizacional se plantea como un proceso que posibilita la generación y la obtención de información necesaria para la canalización de las acciones de los subordinados, la generación de conductas adaptables tanto de estos, como de la propia organización que garanticen mantener el equilibrio y alcanzar los objetivos.

Pero desde el anterior enfoque, la comunicación organizacional se percibe en cinco perspectivas:

**COMUNICACIÓN INTERNA:** Para fines prácticos, a continuación se dará una breve descripción de lo que representa. Dado que es tema principal de la presente investigación, se le dedicará el siguiente capítulo para ampliar y ubicar de mejor manera dentro del esquema del proyecto. Así que por lo pronto se le describe como las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

**COMUNICACIÓN EXTERNA:** Se refiere a todas aquellas comunicaciones dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización

**PUBLICIDAD:** Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

**PUBLICIDAD INSTITUCIONAL:** Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización. La última perspectiva y para fines de la presente investigación, se resalta con mayor énfasis puesto que se refiere a las:

#### **RELACIONES PÚBLICAS:**

Las relaciones públicas se definen como "*...los mecanismos de comunicación diseñados para influir en la opinión pública y beneficiar la imagen de instituciones o empresas...son también la vinculación entre una organización y sus públicos, una manera de lograr la identificación entre las políticas, procedimientos y acciones de la primera con los intereses particulares de los segundos.*"<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Camberos Gala y Raymundo Enriquez, Op. Cit., págs. 8 y 9

Esta definición nos lleva a conceptualizar el término público que en el proceso de comunicación se entiende que está conformado cuantitativamente por una masa heterogénea que forma un grupo y recibe un mensaje por lo cual realiza el papel de decodificador, descifrador o perceptor<sup>15</sup>.

El público está constituido por miembros de una sociedad, reunidos o no, para recibir información: cuando la comprende se genera un efecto conocido como opinión pública. Solo que también el público se conforma con subpúblicos, definidos éstos por el tema de interés dado en una época y sociedad determinada.

De la definición anterior se deriva el siguiente término: opinión pública que es la suma de criterios individuales para elaborar una opinión colectiva y que tiene su origen en las formas comunicativas humanas "...es el producto del proceso transformativo de información introducida en el sistema abierto de clima de opinión"<sup>16</sup>

La opinión pública es un fenómeno psico-social ya que es una acción derivada de algún mensaje por parte de los receptores, una actitud, un hecho o cualquier acontecimiento en el cual se pueda asumir una postura en favor o en contra.

Las características fundamentales de la opinión pública son: que se produce por el procesamiento, entendimiento y análisis de información, que el objeto de que trata siempre es de interés grupal, que genera efectos al transformar una situación o a la sociedad misma, y que para su formación es necesario el libre acceso a la información.

Con base en los conceptos anteriores es que se dará sustento a la propuesta del presente trabajo

---

<sup>15</sup> Rivadeneira Frada, Raúl, *La Opinión Pública*, México, Ed. Trillas, 3ª reimp., 1987 Pág. 45

<sup>16</sup> *Op. Cit.*, Pág. 45

## **CAPITULO 2 COMUNICACIÓN INTERNA**

### **DEFINICIÓN**

**Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación. En este proceso de intercambio se asignan y delegan funciones, se establecen compromisos y se le encuentra sentido a ser parte de ella.**

**La comunicación interna promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.**

**Asimismo la comunicación interna, recoge todo el conjunto de acciones que se generan y se ejecutan dentro de la organización, para la creación y mantenimiento de las óptimas relaciones con y entre los miembros de la misma; para la cual debe emplear diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, motivados e integrados y de esta forma; el trabajo, en un clima laboral armónico contribuya al logro de las metas y objetivos que se propone la empresa. La empresa debe ser un espacio abierto, un lugar donde los individuos obtengan el reconocimiento, la realización personal y profesional que buscan y ganan si se les dan las condiciones y las aprovechan.**

**El sistema de comunicaciones a nivel interno comprende las comunicaciones de tipo formal e informal. Las formales se constituyen por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa; tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización; éstas se regulan en las cartas y manuales de la organización.**

**Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se tramite puede tener relación con las**

actividades de la institución o a la vez puede no tenerla. El flujo de la información circula por los canales abiertos de la empresa; el compartir la información con todos los miembros de la organización tiene como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización.

La comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones; es decir que dentro de ella no existe ninguna frontera. Por último se puede decir que la comunicación formal e informal, tiene como fin el enviar una serie de mensajes en la que se asegure una difusión adecuada por los procedimientos estipulados en la organización, estos mensajes suelen llevar implícitos los objetivos y políticas que se manejan dentro de la organización.

Dentro de la comunicación formal e informal se habla de comunicación multidireccional: descendente, ascendente, horizontal, transversal, interna y externa.

**COMUNICACIÓN DESCENDENTE:** Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje.

**COMUNICACIÓN ASCENDENTE:** Es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; ésta información suele ser detallada y específica.

**COMUNICACIÓN HORIZONTAL:** Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que

es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor.

## MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Como Anteriormente se ha señalado, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Es decir dichos mensajes se intercambian entre los miembros de la organización y su medio; estos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y por diversos canales, ellos son:

**COMUNICACIÓN ESCRITA:** Es clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y se deja constancia. Por medio de ella las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información. Esta puede darse a través de:

**Carta:** Es el medio más usado dentro de la organización para las personas ausentes, en la cual se comunica alguna cosa de interés personal o grupal.

**Memorando:** Es el medio más usado, que lleva como objetivo el recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.

**Carteleras:** Son calificadas como un factor clave en la organización, allí se suele manejar información a través de otros medios sobre actividades de motivación o mensajes de interés general para los empleados y directivos, algo muy importante para que éstas funcionen se debe tener en cuenta su ubicación; es decir la empresa establece sitios estratégicos por donde hay mayor flujo de personal

**Periódico:** Envuelve un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.

**Boletín:** Es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos y externos de la organización.

Finalmente encontramos a la revista interna o *House organ*, para lo cual exponemos la siguiente definición, pero por ser tema central de nuestra propuesta se ofrece una estructura más amplia del medio en cuestión

## **REVISTA INTERNA**

Es una forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación dentro de la empresa, en la cual se propicia la participación activa de todas las actividades, en aras de contribuir al fomento de la investigación y de acontecimientos afines a la comunicación; en las revistas se consigna la realidad de la organización.

Es el medio impreso de la empresa hecha por y para su personal, que comunica conceptos de la entidad. El objetivo de la revista interna deberá dar sentido a la comunicación institucional, además de notificar o reafirmar conductas positivas de sus integrantes. Es importante la creación de un equipo de personal voluntario de distintas áreas para que en su tiempo libre aporten: sugerencias, noticias, inquietudes, etcétera

Las características de su estructura deben abarcar los siguientes puntos:

- Área editorial nota de tapa
- Área tarea, seguridad, producto / servicio, capacitación
- Área específica de la función organizacional
- Lugar para repuestas
- Muestra parte de la organización a la comunidad zonal, y a otras instituciones.
- Su contenido: filosofías, políticas, estrategias y tácticas; asegurando su credibilidad.
- Tamaño y diseño será de acuerdo al actual
- Distribución personalizada.

Dentro de las funciones de éste órgano estarán las de establecer una relación entre los distintos niveles, despertar el sentimiento de pertenencia, explicar las normas, las reglas y los objetivos de la empresa. Se busca fomentar la participación, además de informar sobre las políticas, mercados de los productos, destacar los éxitos del personal, combatir los rumores, fomentar la capacitación y servir como canal de comunicación. Finalmente se considera que dentro de esta publicación se contendrán temas como: estrategias de comunicación, tareas a realizar o que se están realizando, liderazgos y temas específicos de la organización, entre otros.

**COMUNICACIÓN MASIVA:** Es la comunicación permanente que genera mensajes y noticias de manera específica, coherente y directa, para los públicos internos y externos de la organización. Se da por medio de:

**Entrevista:** Es uno de los medios más utilizados dentro de la organización para la selección del personal; en otros casos la entrevista es empleada como un instrumento preliminar para estructurar la comunicación interna; ahí se puede aplicar una conversación específica para determinar los elementos que pueden intervenir en los problemas que aquejan a la organización en ese ámbito.

**Reuniones:** Se puede definir como una comunicación directa, donde intervienen más de dos personas; las reuniones son dirigidas por alguno de los integrantes de la organización, donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general y lo más importante se toman decisiones que tiene por objeto llegar a un acuerdo común para el beneficio de la organización.

**Circuito cerrado de televisión y radio:** Medios de comunicación que tiene como fin lograr una buena influencia y ofrecer grandes posibilidades de retroalimentación; allí los directivos, administrativos y empleados pueden tener una visión más precisa sobre actitudes y sentimientos generados en la interacción y percibir con mayor facilidad cual va a ser el comportamiento del otro; ese tipo de información suele desarrollarse en la comunicación no verbal

**Intranet:** es el medio de comunicación que se utiliza para referirse a las redes privadas integradas con tecnología Internet para la transmisión e intercambio de información corporativa. De acuerdo con los requerimientos de la corporación, los servidores Intranet pueden estar conectados o desconectados de la red pública Internet. En ambos casos se encuentran detrás del *firewall*, es decir, la barrera de seguridad que delimita con precisión el acceso de los usuarios de acuerdo con los privilegios que les correspondan a cada uno de ellos. Es una red privada que permite a las corporaciones aprovechar los beneficios de la tecnología Internet, utilizando sus mismas herramientas, protocolos y servicios: correo electrónico, videoconferencia, transferencia de archivos, etcétera.

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

Es por ello que la comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad. Al referir el término función se alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

Dentro de una organización la comunicación se estudia y se analiza en tres funciones: Producción, Innovación y Mantenimiento.

En la función de producción, la comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación

y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

En la función innovadora se presentan dos tipos de innovaciones de la organización. Las innovaciones de la organización cambian la empresa pero no afectan al personal que labora en ella. En la innovación la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de las categorías: directivos, administrativos y empleados.

La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

La función de mantenimiento está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual, lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

Por estas razones, toda institución que se respete, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno

### CAPITULO 3. PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA. ANTECEDENTES

Aún cuando las organizaciones a nivel empresarial tienen siempre un papel relevante en el desarrollo de un país, la participación, cambios y estrategias seguidas particularmente por las empresas públicas en México presentan características específicas cuando buscan evolucionar en función directa de los acontecimientos a nivel mundial.

Los pronósticos deportivos aparecen en el mundo al mismo tiempo que eventos como las olimpiadas, campeonatos o ligas de fútbol, béisbol, entre otros que gozan de popularidad. Entre el público espectador, existen tendencias, apatías y simpatías por ciertos atletas o equipos. Ello orienta la inquietud mostrada por el hombre por entrar al mundo de las apuestas y predicciones.

Así, los pronósticos deportivos adquieren institucionalidad cuando gobiernos como el de Gran Bretaña, en la década de los años veinte, les dan cauce legal para recibir mayores ingresos destinados a mejorar la vida económica del país. De este modo, nace la lotería deportiva, la cual es adoptada paulatinamente por más naciones en el mundo.

En México, los pronósticos deportivos adquieren relevancia a mediados del presente siglo, cuando empresas como Cervecería Cuauhtémoc promocionó su producto Carta Blanca mediante un concurso de apuestas futbolísticas. Y posteriormente, otras compañías harían lo mismo.

Son estos antecedentes, a los cuales se sumó más tarde el campeonato de fútbol de Argentina en 1978 que marcaron la pauta y motivaron a un grupo de ejecutivos de la Lotería Nacional para crear la lotería deportiva en México. Este proyecto iniciado en 1976, se consolidó hasta el 24 de febrero de 1978 cuando el entonces primer mandatario, licenciado. José López Portillo, decretó y publicó en el Diario Oficial la creación de lo que hoy es Pronósticos para la Asistencia Pública.

## ESTRUCTURA INTERNA DE PRONÓSTICOS

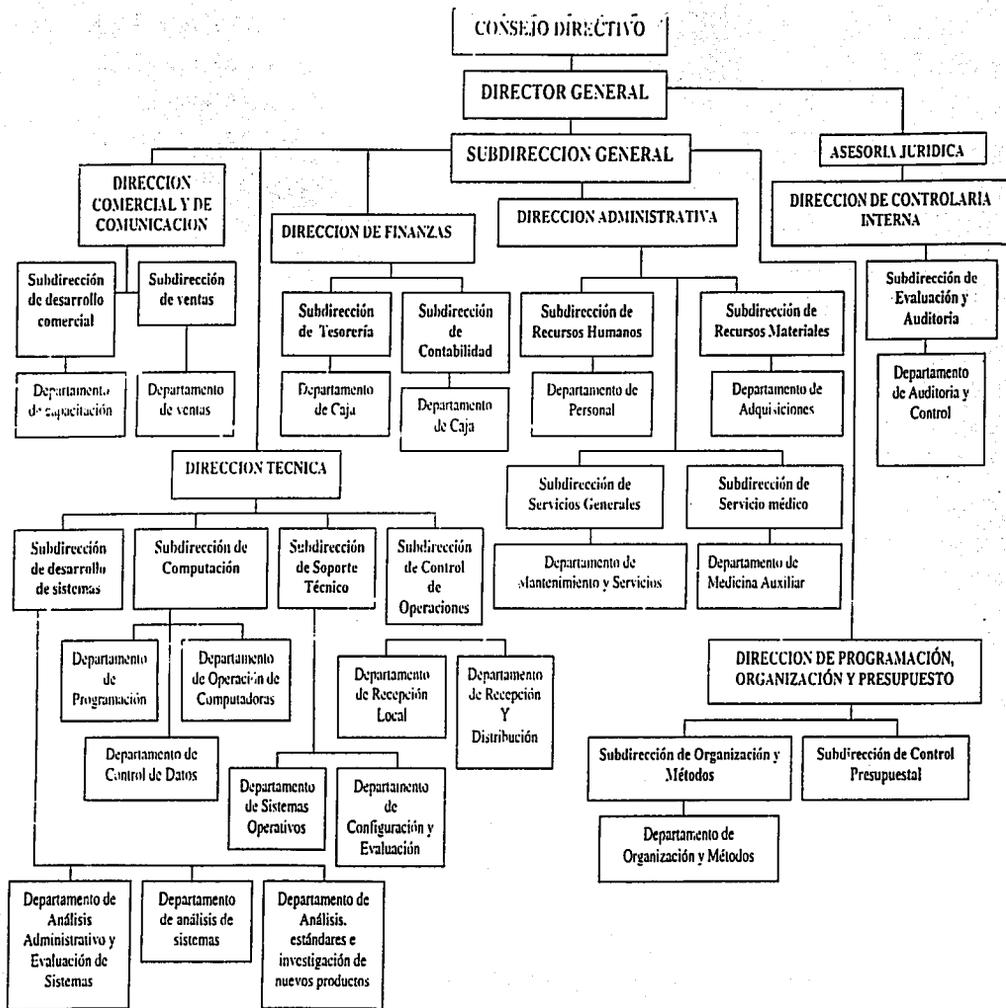
Este organismo se define como una institución de carácter social en tanto su función básica consiste en obtener recursos económicos mediante la captación de apuestas, para dar apoyo a la Asistencia Pública y contribuir a mejorar los servicios, principalmente para los sectores sociales menos favorecidos.

En la actualidad la organización de la empresa presenta un modelo piramidal en donde en la cúspide se ubica al mando superior (dirección) y en la base al universo de trabajadores y empleados (planta laboral).

Como cualquier otra empresa, su actual desempeño es producto de una estructura formal considerada necesaria para alcanzar de forma eficiente los objetivos trazados, mediante la determinación racional de directrices, jerarquías y responsabilidad compartida entre todos los integrantes de la organización, de tal forma que se establezcan relaciones armónicas entre los distintos niveles y las actividades de los elementos que aquí participan. A continuación se detalla el organigrama de la empresa<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Pronósticos para la Asistencia pública, *Dirección de programación, Organización y presupuesto*, México



**CONSEJO DIRECTIVO:** es el órgano máximo de consulta interna de la institución, vigila que las políticas y procedimientos sean llevados a cabo. Toma las decisiones que considere pertinentes para el funcionamiento de Pronósticos para la Asistencia Pública.

**DIRECCIÓN GENERAL:** se encarga de atender el cumplimiento de las metas que se deben alcanzar de acuerdo con los objetivos determinados en el decreto de creación. Es el rector de la administración de bienes, recursos humanos y materiales. Cabe mencionar que este es un puesto político porque el nombramiento lo otorga el Presidente Constitucional de México.

**ASESORÍA JURIDICA:** Representa a la empresa en trámites judiciales y administrativos ante las autoridades competentes. De esta área depende la **Dirección de la Contraloría Interna** y la **Dirección Comercial y de comunicación**

**DIRECCIÓN DE CONTRALORÍA INTERNA:** Su tarea consiste en la certificación del funcionamiento y el debido cumplimiento de las políticas, sistemas, procedimientos preestablecidos y bienes de la institución. De ella dependen: la *Subdirección de Evaluación y Auditoría*, la que a su vez tiene a su cargo el Departamento de Auditoría y Control.

**SUBDIRECCIÓN GENERAL:** Su objetivo es apoyar a la Dirección General en lo relativo a la administración y formulación de políticas, normas y objetivos. Además se encarga de vigilar las cinco Direcciones que dependen de ella y que a continuación se exponen.

**1. Dirección comercial y de comunicación.** Su labor se centra en controlar al sistema de ventas a nivel nacional. Prospecta, selecciona y contrata agencias, abre coordinaciones o subdirecciones en distintas plazas del interior de la República. También coordina al *Departamento de Prensa y Relaciones Públicas* y al *Departamento de Publicidad* cuya labor se divide en dos áreas: la comunicación interna y externa. La primera se constituye por la sistematización de programas de capacitación, motivación, conferencias y ponencias. Respecto de la comunicación externa, se dedica a mejorar la imagen institucional ante la

opinión pública mediante las relaciones públicas. Además de promocionar la venta de los productos y coordinar la publicación del órgano de divulgación denominado *La Corazonada*, dirigido al público consumidor y prospectivo para motivar las ventas entre ellos.

A la **Dirección Comercial y de Comunicación** se subordinan la *Subdirección de Desarrollo Comercial* que trabaja en combinación con la empresa G. Tech de México, S. A. de C. V. quien se encarga de la instalación del equipo de captación de apuestas y brinda la tecnología y mantenimiento de los mismos. También está la *Subdirección de Ventas encargada del Departamento de ventas* y el *Departamento de capacitación*.

**2. Dirección de finanzas:** Se encarga de administrar los recursos financieros de la Institución, de aplicar la normatividad vigente en materia de contabilidad y de vigilar las condiciones económicas en que se halle la empresa además de llevar las cuentas corrientes de todas y cada una de las agencias. Bajo esta Dirección se encuentran la *Subdirección de Tesorería* que controla al Departamento de Caja. También está la *Subdirección de Contabilidad* que vigila al Departamento de Contabilidad.

**3. Dirección técnica:** Aquí se controlan las operaciones de producción distribución, recepción y registro de los elementos de captación de las apuestas con base en los sistemas y programas establecidos. Se vigila el adecuado procesamiento electrónico de la información. A cargo de esta Dirección existen cuatro Subdirecciones bajo las cuales se subordinan Departamentos quedando de la siguiente manera:

a) *Subdirección de Desarrollo de Sistemas* con los Departamentos de Análisis y Sistemas, Departamento de Programación, Departamento de Análisis Administrativo y Evaluación de Sistemas y el Departamento de Análisis, Estándares e Investigación de Nuevos Productos.

b) *La Subdirección de Computación* es responsable de los Departamentos de Operación de Computadoras y el de Control de Datos. La Subdirección de Control de Operaciones maneja al Departamento de Distribución y Recepción Local, al Departamento de Distribución y Recepción Foránea .

c) *La Subdirección de Soporte Técnico* opera con los Departamentos de Sistemas Operativos y el de Configuración y Evaluación.

4. **Dirección administrativa:** Su trabajo se concentra en proporcionar servicios de apoyo administrativo a las áreas de toda la institución, también atiende las relaciones labores con el sindicato, coordina la administración de recursos humanos, controla la adquisición y vigila la conservación de bienes muebles e inmuebles.

Bajo esta Dirección se hallan cuatro Subdirecciones: la *Subdirección de Recursos Humanos* con el *Departamento de Personal*; la *Subdirección de Recursos Materiales* junto con el *Departamento de Adquisiciones*. La *Subdirección de Servicios Generales* con el *Departamento de Mantenimiento y Servicios*. Finalmente *La Subdirección de Servicio Médico* que opera junto con el *Departamento de Medicina Auxiliar*.

5. **Dirección de programación, organización y presupuesto.** La que se encarga de concretar los objetivos de *pronósticos* en programas y presupuestos a corto, mediano y largo plazo. A esta Dirección se subordinan la *Subdirección de Organización y Métodos* bajo la cual está el *Departamento de organización y métodos*. También está la *Subdirección de control presupuestal*

Supervisa los sistemas y procedimientos de trabajo con el fin de elevar la funcionalidad integral de la institución. Revisa los manuales de organización, aplica medidas correctivas en cuanto a cuestiones económicas y de estructura.

Determina los gastos por apertura de plazas foráneas, mantenimiento de instalaciones, compra de automóviles o camiones. También dirige los procedimientos sistemáticos para la apertura de nuevas oficinas mediante manuales organizacionales y políticas de empresa.

Por otro lado, *Pronósticos* se rige por principios administrativos que son la base para enlazar la red de departamentos con las áreas al interior de la institución.

Dichos principios son los siguientes<sup>18</sup>:

*Principio de unidad de dirección:* una estructura organizacional efectiva que facilita la contribución de los individuos al logro de los objetivos de la empresa.

*Principio de eficiencia:* Una organización es eficiente si se perfila de tal modo que ayude a la consecución de los objetivos de la empresa con el mínimo de costos indeseables.

*Principio del área de mando:* Existe un límite en cada puesto administrativo para el número de personas que un administrador pueda supervisar eficazmente.

*Principio de jerarquía:* Cuanto más claras son las líneas de mando que van desde el más alto cargo ejecutivo hasta cada subordinado, más efectivos serán el proceso de tomas de decisiones y las comunicaciones internas.

*Principio de delegación:* La autoridad cede a los administradores individuales poder, y debe asegurar su capacidad en el logro de los resultados que de ellos se esperan.

*Principio de igualdad de autoridad y responsabilidad:* El esfuerzo que se exija no puede ser ni mayor ni menor que el correspondiente al grado de autoridad que se haya delegado.

*Principio de unidad de mando:* Cuanto más completa sea la definición de autoridad entre un subordinado y su superior, menor será el problema de conflictos en las instituciones y mayor será el sentimiento de responsabilidad personal por los resultados.

*Principio de nivel de autoridad:* Para que se mantenga el poder es necesario que quien lo reciba tome las decisiones que sean de su competencia sin transferirlas a niveles superiores.

---

<sup>18</sup> Fisher, Laura, *Mercadotecnia*, México, Ed. Interamericana, 6ª ed., 1988, pág. 36.

*Principio de división de trabajo:* Habrá mayor eficiencia si la estructura organizacional refleja realmente una clasificación de las tareas o actividades que competan tanto a un puesto como a un departamento.

*Principio de oportunidad de liderazgo:* Si la estructura organizacional procura que los administradores planeen y mantengan un ambiente que permita el buen desempeño, más fácil será el ejercicio y la solidificación del liderazgo.

## SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

De acuerdo con las características de la institución, en tanto empresa, cuenta con un sistema de producción y comercialización dividido en tres etapas: I) Producción, II) Distribución y III) Venta y consumo.

1. Producción: inicia con la formulación de estrategias de funcionamiento. Aquí se plantea el cómo se juega, el cómo se gana y a cuánto asciende el monto del premio de las apuestas.

Es el Consejo Directivo en acuerdo con el Director general y la Asesoría Jurídica, quienes reciben la información de todos los eventos de apuestas en el mundo para determinar la viabilidad del producto o productos para el mercado nacional y, posteriormente se detectan mecanismos para que los concursos en potencia, sean adaptados a las circunstancias propias de nuestro país. Se encargan de detectar si el producto en cuestión responde a una inquietud específica del consumidor; a partir de ello, se elabora un sondeo en el mercado potencial y se evalúan las expectativas de crecimiento.

Bajo este principio se han diseñado todos los sorteos que actualmente posee *Pronósticos*, se toma un patrón, se ajusta y se lanza al mercado con una imagen institucional apoyado con una campaña promocional. Hasta ahora, existen seis productos:

1.-**Progol**, un concurso con el que Pronósticos para la Asistencia Pública se dio a conocer ante la opinión pública y consiste en el pronóstico de catorce partidos de fútbol soccer cuyo resultado puede ser local, empate o visita.

2.-El concurso **Prohit** requiere acertar 14 partidos de béisbol y cuyo resultado puede ser local, diferencia (significa que el evento terminará con una diferencia máxima de una carrera) o visita.

3.-Existe también el concurso conocido como **Protouch**. Se participa seleccionando el resultado posible de trece partidos de fútbol americano, con las siguientes bases: que gane el equipo local con diferencia a su favor de más de seis puntos, que el resultado sea de diferencia hasta seis puntos a favor de cualquiera de los dos equipos o que el ganador sea para el visitante por más de seis puntos.

4.-**Melate** es el concurso donde se seleccionan de 6 a 10 números de 44, elegidos al extraer de una tómbola de 7 esferas por efecto electromecánico; de estas, las 6 primeras son números naturales y el 7º es el número adicional utilizado para determinar el 2º y el 5º lugares. Existe la modalidad de participar con Melate Revancha, un segundo juego que participa con la combinación del boleto de Melate pero con una segunda combinación determinada en un segundo sorteo.

5.-**Chispazo** es un concurso parecido al de Melate en cuestión de mecánica de juego, solo que se eligen de 5 a 7 números de un universo de 25 unidades y solo se premian los tres primeros lugares.

6.- El **Tris** es un concurso donde el consumidor selecciona cifras de 0000 al 9999 en un orden determinado.

7.- Finalmente, existen los boletos denominados como **Pronósticos Rápidos**, ellos son boletos a los que hay que raspar para descubrir cierto número de íconos y que cierta

cantidad en coincidencias de los mismos, hacen que se obtenga o no, algún premio en efectivo preestablecido.

En lo que a venta se refiere, la mercadotecnia juega un papel clave y consiste en la realización de actividades mercantiles que dirigen el flujo de mercancías y servicios del productor al consumidor o usuario.

Así la definición que mejor se ajusta al proceso de producción y comercialización de Pronósticos para la Asistencia Pública es la descrita como el proceso interno de una sociedad mediante el cual se planea con anticipación o se aumenta la composición de la demanda de mercancías y servicios<sup>19</sup>.

El trabajo de la mercadotecnia inicia estableciendo cuáles son los deseos de los clientes de las empresas; en el caso de Pronósticos para la Asistencia Pública su público son los apostadores. Aquí, la mercadotecnia opera con la realización de un plan coordinado de productos y programas para resolver ciertas necesidades destinadas a la satisfacción del cliente.

A grandes rasgos, con los elementos arriba señalados es como Pronósticos para la Asistencia Pública determina su línea de productos de cuya venta depende la misma institución.

La empresa ofrece una gama de productos dedicados, en lo general, a la recolección de apuestas y, en términos particulares en todo lo referente a eventos deportivos y de sorteo de números.

En cuanto a la tipos de productos, la empresa ofrece a sus clientes productos de elección, esto quiere decir que en el proceso de selección y compra, el comprador compara los atributos existentes entre cada producto ofrecido para decidir cuál adquirir. En tal caso, un

---

<sup>19</sup> *Ibid.*, pág. 88

producto siempre lleva asignado un precio que es el valor en moneda otorgado, acorde con la respuesta del comprador, el crecimiento institucional o empresarial y el proceso inflacionario.

En Pronósticos para la Asistencia pública el precio de cada apuesta está relacionada con tres aspectos: el monto del premio a pagarse, la obligación de solventar gastos administrativos y la aportación a la Asistencia Pública.

Cuando se lanza un producto al mercado, es importante diseñar una estrategia de promoción, misma que al principio se dará a conocer junto con los beneficios; posteriormente servirá para mantenerlo en la preferencia del consumidor o bien, para apoyarlo en épocas de ventas bajas.

En el proceso de producción, contribuye toda la planta laboral de la institución. Participa la red completa de departamentos, desde la planeación, lanzamiento, verificación de funcionamiento y promoción del producto.

Por otro lado, la institución publicita sus productos en las agencias autorizadas (puntos de venta) mediante pósters, volantes, camisetas, cerillos, caramelos y otros, además de campañas en los medios de comunicación masivo y el órgano de divulgación *La Corazonada*.

Para hacer atractivo a un producto es fundamental comunicar el concepto y su esencia a las personas, organizaciones y grupos involucrados para facilitar su venta, al tiempo que se busca llegar al mayor número de los consumidores potenciales.

## 2 . Distribución y ventas.

Los productos de Pronósticos para la Asistencia Pública llegan al cliente a través de canales de distribución entendiendo como canal de distribución a "...un grupo de intermediarios relacionados entre sí, que hacen llegar los productos a los consumidores finales. También

se le define como la ruta que sigue el producto para llegar del fabricante al comprador...el canal debe ser adecuado para que puedan lograr los objetivos de empresa.<sup>20</sup>

Los canales de distribución se clasifican según el número de sus niveles. La empresa representa un nivel y la longitud del canal se integra por el número subsiguiente de peldaños por los que un producto atraviesa hasta llegar al mercado.

El canal más corto posible es de dos escalones: un productor que vende directamente al consumidor. Pronósticos para la Asistencia Pública funciona con el modelo de canal de tres niveles: productor, distribuidor o intermediario (agente autorizado) y el cliente.

Un canal se conecta entre sí mediante diversos tipos de circulación:

*Circulación física:* es el movimiento físico de los productos desde su estado de materia prima, hasta llegar con el cliente. En el caso de Pronósticos para la asistencia Pública este aspecto se inicia en el momento que los proveedores entregan los materiales a la empresa; de ahí se envían a los puntos de venta (agencias) vía empresas de mensajería. Finalmente, el agente autorizado (vendedor) los hace llegar hasta al apostador (cliente).

*Circulación de información:* existe entre Pronósticos y cada empresa relacionada con la institución, por ejemplo, los bancos con el fin de mantener la comunicación en ambos sentidos. Del mismo modo, se da entre el personal de pronósticos y sus agentes autorizados.

*Circulación de pago:* es el movimiento de los ingresos por venta de los productos. Consiste en que el concursante pague al agente autorizado en efectivo y que éste remita a la institución el importe de la venta neta, es decir, venta total menos comisión (10% de la venta total) y pago de premios.

---

<sup>20</sup> *Ibid.*, pág. 23

*Circulación de promoción:* Se refiere al movimiento de las diferentes actividades de influencia (anuncios, promociones de venta y publicidad de un nivel a otros del sistema)<sup>21</sup>.

Cabe mencionar que una de las principales funciones del canal de distribución es la de acercar el producto al cliente. Existen dos formas para que la empresa coloque sus productos en el mercado: la primera se da mediante las terminales de venta directa colocadas en la oficina regional de cada estado, de tal manera que además laboren como agencias; la segunda es vía agencias autorizadas, y son locales comerciales, en donde se venden ya sea únicamente apuestas, o bien en combinación con algún otro giro comercial (abarrotes, papelería, tlapalería, etcétera.).

El agente autorizado juega un papel de intermediario, es decir, transfiere el producto de Pronósticos para la asistencia Pública al consumidor, obteniendo por ello una utilidad. Además está encargado de acelerar las transacciones manejándolo dentro del canal de distribución sin recibir el título de propiedad sino obteniendo una comisión (10%) en pago a su labor. Además de tener participación en la producción cuando se le solicita por parte de la empresa con su opinión antes del lanzamiento de algún nuevo producto, colabora con estudios de mercado, etcétera.

El sistema de captación de apuestas funciona con una micro computadora conectada a un receptor y transmisor de ondas de radio que a su vez opera con una antena. La terminal consta básicamente de cuatro secciones: pantalla, en donde aparece la información de las operaciones que se registren. Lectora, se usa para leer los volantes y los boletos. Impresora, se encarga de imprimir tanto las transacciones como cualquier otra información al respecto que se le solicite. Teclado, se emplea para marcar el tipo de apuestas, las selecciones de números y las funciones que realiza la terminal<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Martínez Azalea, E., *Cambio tecnológico como estrategia de ventas: el caso de Pronósticos*, Tesis profesional, Lic. en Mercadotecnia, México, Universidad de las Américas, 1988, pág. 11

<sup>22</sup> Pronósticos para la Asistencia Pública. *Manual de operación para agencias con terminal en línea*, Ed interna,

### 3 . Consumo.

El sistema de producción arriba detallado finaliza su ciclo con el consumo. la demanda constante de cualquier producto que elabora una empresa es 'a manera como ésta logra sostenerse en el mercado.

En Pronósticos para la Asistencia Pública, sus productos se hallan dentro de un tipo especial de mercado: el de las apuestas. Por ello éstas han sido diseñadas para satisfacer la afición por jugar. El consumidor, al comprar apuestas, lo único que hace es comprar ilusión, esperanza de poder conseguir un gran premio que le resuelva sus problemas económicos.

El público de Pronósticos para la Asistencia Pública comprende sólo a mayores de edad. Anteriormente, cuando se vendían productos basados en eventos deportivos, los compradores eran varones aficionados ya fuera al fútbol soccer, americano o al béisbol. Sin embargo, esta tendencia cambió cuando se enseñaron las combinaciones de números, lo cual atrajo a las mujeres.

Es importante que un consumidor esté siempre motivado para comprar pues *"...la motivación es un comportamiento o actitud para corregir ya sea un bien o servicio ...está latente y dirige la conducta hacia un lugar específico..."*<sup>23</sup>

Puede decirse que en México el apostador tiene dos tipos de motivación. La primera es aprendida porque unos a otros se enseñan a jugar, un cliente atrae a otro, mismo que puede ser un conocido, este proceso es imitativo.

La segunda es psicológica social si un individuo se siente con la posibilidad de mejorar su posición económica al ganar el premio; o quizás si pertenece a algún grupo donde jugar Pronósticos sea una tendencia general y lo haga por sentirse aceptado.

---

<sup>23</sup> Fisher, Laura, *Op Cit.*, pág. 88

Estudios realizados en el Departamento de Investigación de Mercados de la empresa determinan que la mayor parte de los clientes son hombres y mujeres, en su mayoría con un ingreso superior a un salario mínimo; integrantes de la clase media y baja y que tienen un conocimiento suficiente de las reglas y procedimientos de cada sorteo.

A grandes rasgos se ha ofrecido así un panorama general de lo que *Pronósticos* es en tanto empresa; su origen, estructura, sistemas de operación y sistema de producción y comercialización.

Su operación y funcionamiento ha sido complejo y como cualquier empresa ha tenido que generar su propio nicho de mercado. En todo ello, desde su origen ha venido arrastrando diversos problemas que han viciado algunos procedimientos institucionales que en la mayoría de los casos ha sido por falta de información y tecnología. Lo anterior ha derivado, por una parte, en que el personal y los agentes autorizados se sientan desintegrados y por la otra, que a falta de flujos dinámicos de datos, los procesos sean lentos. Para dar mejor de ello, se abordará el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO 4.

### DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La elaboración de un diagnóstico de la comunicación organizacional de Pronósticos para la asistencia Pública obedece a la necesidad de dar un panorama general de las condiciones actuales de ella, para poder determinar las necesidades y las limitaciones del proyecto en marcha y las alternativas para el logro de los objetivos que persigue la empresa.

Ello conduce, en consecuencia, a intentar una Evaluación de las condiciones bajo las cuales fluye la comunicación en el seno de la empresa.

#### PLANTA LABORAL.

Los empleados de Pronósticos para la Asistencia Pública distribuidos en diversas áreas, instalados en el edificio ubicado en Av. de los Insurgentes Sur No. 1319 de la ciudad de México, además de los elementos de las distintas oficinas regionales de la República Mexicana, que en suma son 789 elementos, son quienes constituyen la base laboral que en gran medida participan en el proceso de producción de la empresa.

La complejidad de la organización que resulta de las dimensiones de la empresa genera por sí misma que la comunicación entre los diferentes Departamentos muchas veces se vea interrumpida, en gran parte porque ni siquiera existen manuales de procedimientos cuyo contenido explicara el funcionamiento estructural de cada puesto en Pronósticos para la Asistencia Pública, lo cual lograría que cada persona supiera lo que le corresponde hacer y porqué. No hay pues la estructuración de una guía de trabajo que resuelva un problema de comunicación institucional. Además de la falta de un medio que divulgue y contribuya a que los objetivos institucionales sean las directrices a seguir.

Lo anterior deriva en consecuencias indeseables para la empresa porque los empleados, que hacen posible que tanto el proceso de producción como la empresa misma existan, carecen de un medio que los conecte al mismo tiempo que les permita tomar conciencia a todos y

cada uno de ellos de la importancia de su papel para el funcionamiento de la institución y que además, unifique criterios para avanzar en una cierta dirección que se refleje en los índices de productividad, provoca así que se mantengan olvidados y sobre todo desmotivados.

## RED DE AGENTES

La red de agentes concesionarios actualmente está conformada por alrededor de 10,000 puntos de venta, distribuidos en todo el territorio nacional. Evidentemente la ciudad de México y el área conurbada posee la mayor parte de ellos con aproximadamente 2,500 agencias. En cada estado de la República Mexicana existe una oficina regional la cual a su vez contrata y administra al número de agentes establecidos en esa plaza. Se encarga además de la apertura de nuevas agencias y de impulsar las ventas.

Generalmente, los agentes sólo tienen contacto con la institución cuando se realiza el trámite de la instalación de la agencia y, posteriormente cuando se presenta algún problema técnico para lo cual cuenta con una línea telefónica donde reporta las anomalías del equipo de captación de apuestas o también, cuando surgen problemas financieros, esto es, cuando el agente es asaltado, robado o vive una situación que complica el pago del importe de sus ventas.

En este sentido, el contacto que la empresa guarda con sus distribuidores es prácticamente nulo, ello genera que la comunicación entre planta laboral (proceso de producción) y la red de agentes (canales de distribución) casi no exista. Cuestión especialmente muy delicada porque son los agentes quienes mantienen el contacto con el cliente (consumidores).

Aunado a esto encontramos que su capacitación en cuestiones de mercadeo de los productos es deficiente, a tal grado que muchos de ellos no saben cómo se participa en cada una de las apuestas y sus modalidades, así que potencialmente no podrían enseñar al público consumidor. Ello hace indispensable la necesidad de encontrar el medio que enlace

a la red de agentes con la empresa para conseguir un mayor flujo de información y reditúe en los consumidores y por ende en los niveles de productividad.

El objetivo de Pronóstico para la Asistencia Pública como empresa paraestatal es la de obtener recursos financieros mediante la captación de apuestas, para el desarrollo de programas de Asistencia Social. Los elementos que la constituyen en esencia son dos: planta laboral y red de agentes. En este sentido, se resalta que una organización que persigue un objetivo central requiere de un órgano de difusión que tienda a integrar a los dos actores que intervienen en el proceso de producción y distribución.

En una primera instancia, deberían llevarse a cabo acciones sustentadas en las relaciones públicas. En una primer campaña pudieran idearse estrategias en las que se difunda la importancia del papel que juega cada actor en el proceso de producción y distribución de la empresa, dejando ver claro la trascendencia de su participación.

Se requiere entonces la creación de un órgano cohesionador que mediante la difusión de información obtenga la participación y el esfuerzo conjunto de trabajadores y red de agentes para hacer de la institución una empresa cada vez más rentable.

#### COMUNICACIÓN INTERNA

De la Dirección Comercial y de Comunicación, como se mencionó anteriormente, dependen el Departamento de Publicidad y el de Prensa y relaciones Públicas. En esta Dirección es donde se controlan y generan los flujos de información tanto al exterior como al interior. Su objetivo básico es vincular al sector laboral y red de agentes, así como también mantener la imagen de Pronósticos para la Asistencia Pública ante la opinión pública. Diseña además programas de prensa, publicidad, difusión y relaciones públicas para fortalecer la estructura de ventas y mantener el interés del público por los productos que se ofrecen en el mercado.

Respecto de las funciones del Departamento de Publicidad estas se centran en instrumentar y coordinar las campañas publicitarias de los concursos, por lo cual mantiene un estrecho contacto con los diferentes medios de comunicación del país.

Se encarga también de crear y sostener una imagen de la empresa ante un público potencial; por lo tanto, planea y desarrolla actividades que promuevan la comunicación organizacional y mantiene lazos con otras dependencias gubernamentales que avalan el prestigio de Pronósticos para la Asistencia Pública.

#### REVISTA INTERNA: *COMUNICACIÓN Y REENCUENTRO*

El Departamento de Prensa y Relaciones Públicas, creó en un principio la revista *Comunicación y Reencuentro*, cuyo primer número data de agosto de 1983. La revista fue un gran acierto puesto que toda organización reunida bajo un objetivo común requiere de un órgano de difusión interno cuyo contenido sea de interés tanto para los empleados como para los agentes autorizados que son los distribuidores del producto. Ello intenta unificar criterios y reunir esfuerzos en torno a una meta.

Sin embargo, el análisis de *Comunicación y Reencuentro*, refleja ausencia de especialistas en la comunicación, puesto que no existe conocimiento suficiente de los destinatarios por lo que resulta un tratamiento empírico.

La presentación de la revista fue poco atractiva. La mayoría de las fotografías ahí incluidas son del personal de la empresa, no hay referencia a los agentes autorizados. Ello significó un error, pues se refiere únicamente al personal de la empresa, separando a las entidades que la conformaban. En este sentido, sin distribuidores Pronósticos para la asistencia pública no sería negocio.

En el tercer número, el Director Comercial en ese momento, escribió un mensaje de carácter inductivo acerca de lo que era la institución en aquel momento, es un lúcido análisis retrospectivo, pero sin estilo periodístico. Se titula *El Director Comercial dice, Lo*

cual prevé una declaración pero el nombre ni es llamativo y en realidad no dice algo; es decir que no cumple con la función de impacto al lector mediante una frase que invite a leerlo. Está impreso con letras muy pequeñas, a tres columnas, cada una con 60 líneas lo cual resulta cansado. Además, sólo lo ilustra una fotografía de él sentado detrás de su escritorio: una imagen lineal que denota la ausencia de un fotógrafo profesional que introdujera el factor de creatividad con la composición de cuadro.

Un mejoramiento progresivo de la revista se hacía necesario para no desviar los objetivos iniciales de la institución: que condujeran a integrar en vez de separar tanto a los empleados como a los agentes autorizados.

A partir del número trece, se distingue una etapa diferente de *Comunicación y Reencuentro* pues se integran algunas novedades: se introduce la caricatura como marco visual de algún escrito; se utilizan diversos estilos de letra y las secciones en que se divide se encuentran bien definidas lo que le da organización visual al lector.

A partir de éste número, la revista posee ya un logotipo que identifica a la institución y a su órgano de difusión interna. Al interior de la revista se encuentran promociones de los productos mediante técnicas publicitarias como el cartel.

Para el año de 1989 se nota una tercera etapa que concluyó hasta el mes de marzo de 1995, cuando dejó de publicarse porque la administración que tomó a su cargo la Dirección de la empresa, declaró de manera informal que *Comunicación y Reencuentro* no satisfacía las expectativas institucionales argumentando que su contenido era sólo del tipo de páginas de sociales (sic) y se requería concentrar esfuerzos para elevar la productividad de la institución para concretar sus objetivos de creación.

En esta tercera etapa *Comunicación y Reencuentro* cambió integralmente en forma y contenido. Se distingue su elaboración a partir de dos tipos de papel; uno grueso y brillante usado para la portada y contraportada impresas a colores, el otro, es delgado y se utiliza para todas las secciones del interior de la revista. La parte interna se imprime a dos tintas: la

negra para textos y algún otro color para detallar. Todo ello representa mayor atractivo para el lector.

El número de páginas era variable, desde 8 hasta 14, según la cantidad de información que se deseara ingresar mes a mes. Pero siempre con secciones fijas definidas como sigue: *Directorio, Índice o Sumario, La entrevista del mes, Reportaje mensual, Cuadro de honor, Agentes distinguidos y reconocimientos, Felicitaciones, Sección literaria, Buzón y Entretenimiento.*

La revista se presentó más atractiva, gracias a la presencia de un Coordinador de Arte y Diseño, encargado de toda la cuestión gráfica. Sin embargo, aunque en la forma de *Comunicación y Reencuentro* se nota mejoría, en cuanto a contenido faltó mucho por hacer; debido a la falta de comunicadores sociales que publicaran reportajes, entrevistas, notas informativas y crónicas, además de que brindaran asesoría y estructuraran proyectos de mejoramiento interno.

Pero aún en esta etapa de *Comunicación y Reencuentro* resultaba insuficiente el apoyo que se le daba a los agentes lo cual hacía imprescindible la apertura de nuevos espacios, como reportajes interesantes que le mostraran cómo vender y promocionar su propio negocio, tips para administrarse, etcétera.

Por último se puede agregar que la revista se elaboró más atractiva e innovadora por las inserciones de fotografías a color que sustenta con imágenes determinada información. ello le da un toque de reportaje periodístico más serio, se hacía esto con mayor frecuencia en los números especiales en los que se conmemora alguna fecha importante como aniversarios de la empresa o alguno de sus eventos.

Se deduce así que *Comunicación y Reencuentro* no satisfizo las necesidades de información que requiere la red de agentes respecto del aspecto comercial, promocional y de difusión de productos. Ello resulta ilógico si se considera que esta edición estaba diseñada para distribuidores y los empleados.

Amado a lo anterior, se encontró que no todos los empleados tenían acceso a la revista, en primer lugar porque no se producían ejemplares suficientes. Además de que la revista no aportó algo que fuera de interés para los empleados; acciones por la que se concluye que no es un órgano de integración y quedó lejos la posibilidad de que fuera un órgano de comunicación interno.

#### EL CASO DE LA CORAZONADA

Respecto de las acciones tomadas por la nueva Dirección en cuanto al Departamento de Prensa y Relaciones Públicas, se concretaron en la elaboración de un semanario denominado *La Corazonada*, cuya distribución es a través de la red de agentes para entregarse al público participante y a quien lo solicite.

El primer número data de enero de 1996, su edición actual es de 250 mil ejemplares. Es una publicación en forma de tabloide, se imprime a colores, posee diversas técnicas publicitarias que promocionen los diferentes productos de *Pronósticos*, se utiliza el recurso de la caricatura, fotografías a colores; las colaboraciones son de gente especializada, sobre todo en lo referente a deportes.

En su contenido hay una clara y marcada tendencia exclusivamente a la promoción de los productos de la empresa y su diseño se dirige únicamente hacia el consumidor cautivo y potencial. Todo lo anterior sustentado en una estructura definida con las siguientes secciones: *Cómo jugar, Resultados semanales, Tabla de puntuaciones, Estadísticas de los resultados, Cápsulas económicas para hoy, Historia de ganadores, Anecdótico, Guía de la quiniela, Las curvitas de Yola, Para ganar más, Horóscopo y Artículos varios.*

Si bien *La Corazonada* cumple con su papel de promoción de los productos de la institución vía medio impreso, cabe preguntarse en dónde quedan la planta laboral y la red de agentes, partes sustanciales del funcionamiento de la empresa misma.

Una vez expuestos los problemas de comunicación institucional, a continuación se buscará plantear alternativas de solución a ellos.

#### PROPUESTA: LOS ÓRGANOS DE COMUNICACIÓN INTERNA COMO ELEMENTOS DE INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL.

Para continuar con la secuencia establecida en el diagnóstico anterior, enseguida se expondrá una reflexión sobre ciertos elementos que forman parte de las bases de una nueva estrategia de comunicación institucional tendente a promover y fortalecer la integración de los elementos que conforman a la empresa mediante una nueva publicación de carácter interno, que además se refleje en el aumento de la productividad tanto de la base trabajadora como en la red de agentes.

Con base en los conceptos señalados en el primer capítulo, el proceso comunicacional es en donde se integran los dirigentes (directores, subdirectores, etcétera.) de una organización con todos los niveles de empleados de la misma a fin de que se obtenga una buena imagen interna

La comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta, que se retroalimenta, a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes. También, funcionará como una llamada de atención ante posibles conflictos, lo cual permitirá que éstos se solucionen a tiempo.

Esta comunicación debe hacerse con base en una mutua credibilidad y con un lenguaje en común, de forma tal que sea entendible por todas las partes que la componen, es decir, tanto por el emisor como por el receptor; y donde es muy importante evitar los ruidos en el proceso de comunicación.

Respecto de la credibilidad, pieza fundamental en cualquier tipo de comunicación, ello se obtiene mediante un plan entendible, coherente y estratégico de comunicaciones internas.

Uno de los objetivos que persiguen las comunicación interna es crear un clima cordial y de confianza donde el empleado se sienta a gusto y vea que sus objetivos y los de la empresa están muy relacionados.

Una buena opinión del público interno es muy importante para la organización, ya que ayudará a alcanzar los objetivos y optimizar las posibilidades de la empresa u organización.

Una buena imagen de la opinión pública interna traerá de la mano un mejor clima laboral, menos conflictos, menos ausentismo del personal; en una palabra, que todos y cada uno de los que forman parte de la organización trabajen más a gusto y pongan lo mejor de sí en todas las tareas que realicen.

El objetivo de la comunicación interna es que todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella. Todos los escalones de una organización deben estar interesados en lo que sucede puertas adentro ya que ellos dependen en gran medida de lo que le suceda a la empresa.

En buena medida, el concepto de una revista interna busca acercar al personal a la información que desea y no sabe donde buscarla. También ayuda a que desaparezca la indecisión. Se pretende también concentrar la atención en los puntos que la organización considere más importantes. Todo ello con el fin de formar una opinión o de actuar se necesita la información, y la comunicación interna la hace llegar. Al momento que todos los integrantes de la institución entiendan y acepten las políticas y objetivos de la empresa, será más fácil actuar.

Así, la comunicación interna generará un clima de pertenencia y se trabajará mucho mejor. La información es un instrumento muy importante en el proceso de toma de decisiones, y la comunicación es la encargada de difundirla. La comunicación proporciona señales de alerta ante conflicto potenciales de manera que se podrán solucionar más fácil y rápidamente.

Anteriormente se señaló que el único órgano de comunicación interno que existió dentro de la empresa fue la revista *Comunicación y Reencuentro*, y su análisis reflejó su fracaso como tal, puesto que no existió un criterio comunicacional bajo el cual se vincularan las necesidades de sus integrantes fundamentales: planta laboral y red de concesionarios.

En este sentido, se reflexiona sobre las bases para la creación de un órgano de comunicación y vinculación interno, dirigido a promover y fortalecer la integración de la empresa para cohesionar a la planta laboral por un lado, mientras que al mismo tiempo y a través de éste órgano, la institución estreche sus lazos con la red de agentes.

A partir de tales consideraciones es que se propone una fuerte campaña de relaciones públicas dirigida hacia la planta laboral y a la extensa red de agentes concesionarios. Dicha campaña deberá estar sustentada en dos conceptos básicos: el primero parte de que la estructura jerárquica sobre la cual se basa cualquier empresa en donde el director general ocupa la posición más elevada, teóricamente se invierte. Ubicando a la máxima autoridad en la base y en la parte más alta queda los empleados que tienen contacto directo con el público. Ello se traduce en que se les hace sentir que dan servicio directo al cliente por lo cual su labor es más importante que la de cualquier otro mientras que sus superiores en realidad solo están para darle todo el apoyo que requiera para el óptimo desempeño de su labor<sup>24</sup>

El segundo concepto es el de *interoperabilidad*, hasado en la comunicación y cuya aplicación opera en toda organización institucional y en sus procesos de comunicación.

---

<sup>24</sup> Raymond Simon, *Op. cit.* págs. 149 a 157

Dicho concepto se define como un sistema comunicacional integral con el que se busca el perfeccionamiento operativo a partir de la aplicación de la comunicación en todas sus manifestaciones sentidos y niveles.<sup>25</sup>

Para tal efecto, hemos considerado proponer un nuevo diseño y perfil del semanario de *La Corazonada*, considerando que la Dirección Comercial y de Comunicación tiene la función de ser difusora de información hacia la población laboral y la red de agentes. La propuesta arriba descrita se sustentaría en las actividades de esta Dirección, en el sentido de que aquí se marcarían las pautas a seguir en materia de comunicación a todos los niveles, desde la concepción de ideas, la presentación de éstas y la adaptación de las mismas a un programa presupuestal, para la posterior realización de proyectos.

#### LA RELACIÓN PLANTA LABORAL Y RED DE AGENTES.

Por lo que respecta a la relación entre los agentes y empleados, requieren de información que les hable de los antecedentes institucionales, sus objetivos, funciones y metas comerciales con el fin de involucrar y motivar la participación de la comunidad interna participante del proceso de producción y distribución.

Conviene señalar que cuando la base trabajadora desconoce los objetivos de la empresa en donde labora, no existe sentido de unidad, ello genera que los criterios se dispersen al mismo tiempo que los esfuerzos. Genera también como consecuencia, apatía y cada elemento trabaja en un sentido individual y no para la colectividad. Sin embargo cuando la información se comparte genera un sentimiento de responsabilidad que estimula una acción más consciente.

Para que planta laboral y red de agentes retome los objetivos institucionales es menester una intensa campaña de relaciones públicas. Según la definición de Raymond Simon, las relaciones públicas constituyen la función administrativa que evalúa las actitudes del

---

<sup>25</sup> Camberos Gala y Raymundo Enriquez. *Op. Cit.* Pág. 100

público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público, y ejecuta un programa de acción (y comunicación) para ganar la comprensión y aceptación del público.<sup>26</sup>

Conviene advertir que los elementos que abarcan las relaciones públicas son los siguientes:<sup>27</sup>

- .- Un esfuerzo planificado o función administrativa.
- .- La relación entre una organización y sus públicos.
- .- Evaluación de las actitudes y opiniones del público.
- .- Políticas, procedimientos y acciones de una organización.
- .- Pasos adoptados para asegurar esas políticas, procedimientos y acciones sean de interés público.
- .- Ejecución de un programa de acción, de comunicación o los dos y
- .- Desarrollo de simpatía, buena voluntad, entendimiento y aceptación como el principal resultado final que busca con las actividades de relaciones públicas.

Así, una campaña de relaciones públicas para *Pronósticos*, dirigida hacia la planta laboral y red agentes, buscaría destacar la existencia de ambas entidades como tales, con el fin de conseguir la identidad propia de cada elemento; además de propiciar paulatinamente un flujo dinámico de información entre cada sector y así, poco a poco, el órgano de comunicación y difusión interna aquí propuesto, asumiría el papel de tribuna de opinión pública orientado hacia la integración plena de los elementos conformantes de la institución.

Para ello, se propone aquí, rediseñar el semanario de *La Corazonada*. En primer lugar se debe asegurar que todas y cada una de las agencias reciban los ejemplares suficientes para satisfacer los objetivos aquí propuestos. También se puede partir de que el formato actual

---

<sup>26</sup> Simon Raymond, *Relaciones Públicas*, E.U.A.Ed. Webster New International. 3ª Ed., 1990, Pág. 39.

<sup>27</sup> *idem*

es suficiente en cuanto calidad de edición. El número de páginas sería una cuestión con posibilidades de crecer.

Así, *La Corazonada* se convertiría en el medio donde se buscaría concretar la creación de una tribuna de opinión pública y en donde tendrían cabida espacios fijos tanto para autoridades, planta laboral y red de agentes. Para ello se sugiere implantar por lo menos las siguientes secciones:

1.- Editorial.- en donde el director general exprese sus reflexiones acerca de ese número en particular, resaltando los acontecimientos propios y del momento que atañan a la institución y sus integrantes. Siempre en función de los objetivos primordiales de la institución con un discurso que promueva la inclusión y motivación de sus elementos.

2.- El Empleado del mes, un espacio en donde habría que resaltar al empleado de la institución que haya propuesto, innovado o de algún modo haya sobresalido. En ambas propuestas se sugiere publicar las fotografías de las personas para conseguir un mayor énfasis en las relaciones de los integrantes.

3.- La agencia de la semana, aquí se buscaría destacar a un concesionario y a su punto de venta que por los siguientes motivos haya sobresalido: Alto índice de ventas, buena presentación del negocio, que haya concretado alguna innovación para la promoción de los productos, etcétera.

4.- Se propone también insertar una sección que podría denominarse *carta al director*, en donde se publiquen las sugerencias, quejas y comentarios tanto de los agentes autorizados como de los empleados de Pronósticos para la Asistencia Pública

5.- También se sugiere insertar la colaboración de algún líder de opinión cuyo trabajo sea enfocado a promover a la unidad institucional y al trabajo en equipo. Incluso podrían

---

incorporarse colaboraciones de los empleados y agentes autorizados que resalten el orgullo de pertenecer a un equipo de trabajo que fomenta los valores propios de la institución.

También se debiera incluir un espacio dedicado a la motivación para las ventas y sugerencias para la administración de una agencia de Pronósticos para la asistencia Pública en donde se ofrezcan sugerencias y recomendaciones para elevar la productividad en ventas.

Tampoco estaría de más, aprovechar el recurso de este semanario para emitir posters y publicidad alusiva a los productos de la empresa . Evidentemente, la publicación de los resultados, estadísticas e historial diverso concerniente a los diferentes concursos continuaría, solo que con la modalidad de que éstos deberán colocarse en un lugar visible de la agencia para que el público consumidor tenga acceso a ellos

Deberá tenerse en cuenta los siguientes elementos:

- La definición de los programas que se utilizarán. Por ejemplo: el buzón de sugerencias, editorial, etcétera.
- Que el pasaje de un tema a otro se haga en forma gradual
- No dejar las acciones y los planes por la mitad
- Hacer notar los logros
- Asumir y/o calcular los riesgos
- Ordenar, optimizar y coordinar los mensajes
- Generar ámbitos de comunicación hacia las jerarquías más altas
- Optimizar los canales comunicativos con que ya se cuenta
- Evaluar los hechos producidos después de la emisión de los mensajes
- Las fuentes de información pueden ser: periódicos zonales, nacionales, revistas especializadas, el mismo personal de la empresa, etcétera.
- Es muy importante que el sector o departamento que coordina las comunicaciones esté informado verazmente de todo lo que sucede en la organización.

Todo lo anterior se reflejaría dando cabida a las opiniones, sugerencias, calendarios de eventos para los trabajadores y para los agentes, con la colaboración de ambas entidades

(empleados y agentes), con la finalidad de que participen en los asuntos internos, para lo cual resultaría necesario difundir información relacionada con las ventas y proyectos o programas que se pretendan desarrollar. Además dicha campaña deberá estar sustentada en los valores que promueve la institución, con el fin de motivar el cambio hacia la excelencia.

Otra estrategia para conseguir lo anterior, es proponer como sustento de la campaña de relaciones públicas el concepto que en los Estados Unidos se denomina *Pirámide Invertida*, lo cual consiste en un modelo para que la base trabajadora y la red de agentes eleve sus niveles de productividad hasta lograr la calidad total en el servicio.

Lo anterior se consigue mediante una campaña de relaciones públicas cuyo contenido difunde que la estructura jerárquica sobre la cual se basa cualquier empresa donde el Director General ocupa la posición más alta, en teoría se invierte y toda la pirámide también. En la base, se localiza al Director General, hacia arriba, en los niveles medios se ubican a los mandos medios (subdirectores y jefes de Departamento) y en la parte más alta se ubica al personal que atiende directamente las labores que junto con la red de agentes (distribuidores), tienen contacto directo con el público; ello les haría sentir que dan servicio directo al cliente, y que su labor es más importante que la de cualquier otro, dándole la idea de que los mandos arriba de él están para darle todo el apoyo que requiera para el mejor desempeño de su labor.

Todo lo señalado anteriormente convergería en un notable acercamiento entre ambas entidades (planta laboral y red de agentes), propiciando que toda comunicación que se establezca, representará un estímulo para los empleados y agentes puesto que se sentirían escuchados y tomados en cuenta. Derivaría lo anterior en un aumento del rendimiento por un sentido de responsabilidad y compromiso con sus autoridades.

## CONCLUSIONES.

Pronósticos para la Asistencia Pública es una empresa que presenta deficiencias en la integración de sus elementos conformantes del proceso de producción (planta laboral) y distribución (red de agentes). Es por ello que se plantea la reflexión acerca de las bases y estrategias para la creación de un órgano de comunicación interno, dirigido a promover y fortalecer la integración de la empresa, para cohesionar a ambos integrantes .

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella.

Por estas razones, toda institución que se respete, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

La carencia de estrategias comunicacionales al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retraso en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables

para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

En una empresa con las características que ofrece Pronósticos para la Asistencia Pública, es sencillo identificar a sus elementos integrantes deduciendo la siguiente correspondencia:

proceso de producción.....planta laboral (empleados)

proceso de distribución.....red de agentes autorizados (vendedores).

Cada elemento participante en dicho proceso se adhiere a los objetivos de la empresa, el cual se concretan en contribuir a los programas de Asistencia Social con recursos financieros obtenidos a partir de la captación sistematizada de apuestas traducidas en siete productos básicos: Melate, Tris, chispazo, Progol, Prohit, Protouch y Pronósticos Rápidos. Generados en su conjunto por la planta laboral y distribuidos por una vasta red de agentes concesionarios distribuidos en todo el territorio nacional y quienes cumplen con el papel de vendedores

La opinión pública que se tiene al interior de la empresa sobre sí misma es débil, porque tanto empleados como agentes desconocen gran parte del todo de la institución donde trabajan, existe el desconocimiento de las metas a seguir y de los objetivos institucionales, produciendo la falta de unidad entre planta laboral y red de agentes.

Así pues, en la planta laboral de Pronósticos para la Asistencia Pública se detectó la falta de integración organizacional generada también por la misma complejidad que la empresa que, en su organización y dimensiones, posee. No existe la estructuración de una guía de trabajo que resuelva un problema de comunicación institucional. Hay desconocimiento de los objetivos de la empresa, lo que determina una preocupante desintegración generada por la falta de interés, apatía e incomunicación entre los empleados.

Por otra parte, la red de agentes, el integrante comisionado para la distribución de los productos, tiene tres necesidades básicas en común: elevar sus ventas, sentirse

verdaderamente parte de la institución y contar con el apoyo de ésta para que lo capacite constantemente.

Ante tales situaciones hay que agregar la falta de un órgano de comunicación interno cuya función fuese la de buscar la integración de ambos integrantes arriba referidos.

Desde su fundación, Pronósticos para la Asistencia Pública ha tenido solo un buen intento de dicho órgano de comunicación: *Comunicación y Reencuentro*, cuyo primer número se publicó en agosto de 1983. Pero su objetivo de creación fracasó debido a que no existía un criterio uniforme comunicacional lo que representó su mayor debilidad porque, por un lado, no fue posible vincularlo con los objetivos institucionales y por otro, que con la administración actual, determinara su desaparición a partir de enero de 1995.

Sin embargo, en la actualidad se destinan recursos suficientes para la publicación de un órgano denominado *La Corazonada*, cuyo contenido está destinado exclusivamente a la promoción de los productos de la empresa entre el público concursante, dejando de lado a los participantes sustanciales de la empresa: planta laboral y red agentes. Elementos cuya participación hace que Pronósticos para la Asistencia pública como empresa exista.

En este sentido es que surge la reflexión en un principio señalada, pero con el sustento y argumentos de algunas estrategias que la comunicación ofrece. Ellas son:

a) La comunicación es el elemento mediante el cual se establecen flujos de información eficientes y dinámicos que resuelven los intereses y necesidades de las entidades arriba descritas. Así entonces para el caso de Pronósticos para la Asistencia pública, la posibilidad de alcanzar una plena integración organizacional, requiere de construir una tribuna de opinión pública que haga dinámicos los actuales flujos de información.

b) Que las actividades de la Dirección Comercial y de Comunicación sean quienes marquen las pautas a seguir en materia de comunicación a todos los niveles, desde la

concepción de ideas, la presentación de éstas y la adaptación de las mismas a un programa presupuestal.

c) Partir con una fuerte campaña de relaciones públicas que en esencia se definen como la vinculación entre una organización y sus públicos definiendo al órgano propuesto como un medio de comunicación y vinculación interno.

d) Destacar, con base en la campaña de relaciones públicas, la existencia de las entidades conformantes de la empresa (empleados y agentes) para conseguir su plena identificación, destacar la importancia de las actividades de cada integrante, promover la colaboración en la realización de dicho órgano de empleados y agentes para conseguir paulatinamente en éste medio la conformación de una tribuna de opinión pública. Y por último.

e) Que dicha campaña de relaciones públicas se incorpore el concepto de *Pirámide invertida* cuya teoría invierte los papeles de autoridades y subordinados. Ubicando en la parte alta a los empleados y agentes quienes mantienen el contacto directo con el público consumidor generando la idea de que los mandos superiores están para brindarles su apoyo y conseguir así el desempeño óptimo de sus funciones. Además de cohesionar a las entidades participantes en Pronósticos para la Asistencia Pública

f) Así entonces, se ha propuesto un contenido diferente del semanario *La Corazonada*, para los objetivos de integración organizacional, sustentado en el concepto arriba descrito y en cuyo contenido deberá contar con secciones claramente dirigidas a los elementos integrantes de la empresa en cuestión, a través de un flujo continuo de información.

El actual diseño de *La Corazonada* solo satisface en alguna medida la promoción de los productos de Pronósticos para la Asistencia Pública entre un público ya cautivo porque no abarca una distribución fuera de esta entidad. Con la propuesta planteada en la presente investigación, se busca alcanzar la integración plena de los elementos que conforman a la empresa para alcanzar el objetivo primordial de la empresa que es el de vender.

La falta de información entre los elementos constituyentes de la institución repercute directamente en la productividad de la misma, porque si la comunicación cumple un ciclo lento o pausado, la cantidad de procesos de la comunicación es mucho menor y posee más riesgo de distorsionarse generando desintegración entre estos elementos, que cuando se cuenta con un medio que funcione como tribuna de opinión que permita percibir deficiencias y fortalezas, pero que también fluyan propuestas y soluciones de la empresa.

Con base en el nuevo contenido de la revista y en su distribución entre los elementos participantes del proceso de producción y distribución, habría un valioso acceso a la información para dar, tanto al empleado, como al agente autorizado, la habilidad fundamental para la toma de decisiones encaminadas a elevar la productividad de Pronósticos para la Asistencia Pública y al mismo tiempo a mantener una fuerte cohesión.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### BIBLIOGRAFÍA:

Albers H.O Henry, *Principios de organización y dirección*, México, Ed. Limusa, s/ed., 1988.

Bartoli , Annie, *Comunicación y organización; la organización comunicante y la comunicación organizada* Barcelona, Ed. Paidós, 1992

Casasús, José María. *Ideología y análisis de los medios de comunicación*, México, Ed. Dopesa, s/ed. 1984.

Denison, Daniel , *Cultura Corporativa*. Santa fe de Bogotá, Editorial Legis, 1991

Fisher, Laura, *Mercadotecnia*, México Ed. Interamericana, 3ª de., 1988.

Flores De Gortari, Sergio y Emiliano Orozco Gutiérrez, *Hacia una comunicación organizacional integral*. México, Ed. Trillas, 2ª reimp., 1991.

Flores de Gortari Sergio, *Hacia una comunicación administrativa integral*, México, Ed. Trillas, 10ª reimp., México, 1989.

Keppners, Otto, *Publicidad*, México, Ed. Prentice Hall 9ª ed., 1988.

Naisbitt, John, *Macrotendencias*, México, Ed. Diana, 1ª ed., 1985.

Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*. México, Editorial Prentice-Hall, 1991

Weil, Pascale, *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*, España Ed. Paidós Comunicación, 2ª ed., 1992.

#### TESIS:

Camberos Orozco Gala F. y Enríquez Cuevas Raymundo, *Estrategia de comunicación organizacional para elevar la productividad de Pronósticos para la Asistencia Pública*. Tesis de licenciatura en Ciencias de la Comunicación, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1994.

Martínez Anzures, Azalea, *El cambio tecnológico como estrategia de ventas: el caso Pronósticos*. Tesis de licenciatura en mercadotecnia, México, Universidad de las Américas, 1988.

#### HEMEROGRAFIA:

Pronósticos para la Asistencia Pública. Revista *Comunicación y Reencuentro*, Publicación de la Unidad de Comunicación. México, Varios números, 1983 a 1995.

Pronósticos para la Asistencia Pública. Revista *La corazonada*, México, Varios números, 1996 a 1998.

#### DOCUMENTOS:

Pronósticos para la Asistencia Pública. *Informe de Pronósticos Deportivos 1978-1982*, México, Impresión interna en la Unidad de Organización y Métodos, 1982.

Pronósticos para la Asistencia Pública. *Manual de Inducción*, México, Ed. interna, UOM, 1990.