



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ACATLAN**

"LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION ESTRATEGICA
DE EXCELENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE ALTA
DIRECCION



TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
**LICENCIADO EN PERIODISMO Y
COMUNICACION COLECTIVA**

P R E S E N T A :

OSCAR EDUARDO MARIN HERNANDEZ

ASESOR: DR. ALEJANDRO BYRD OROZCO



ACATLAN, EDO. DE MEXICO

FEBRERO 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

*Aún tengo presente en mi memoria aquel día
en el que tomado de tu mano,
me llevaste por vez primera a conocer
lo que sería un duro y apasionante camino.*

*Con tu mirada dulce
y tus brazos llenos de amor,
me acogiste con ternura
para que yo sintiese alivio.*

*Bajo tu cuidado y protección,
sembraste en mí la fuerza suficiente
para mantenerme de pie
y no claudicar aun ante la adversidad.*

*Sabedora de los secretos de la vida,
me templaste cual hierro forjado
para resistir los embates del destino
con entereza, valor y carácter.*

*Al pasar de los años y con el tiempo
seguimos siendo uno mismo,
inalterable es tu bondad
y tu sentimiento hacia mí.*

*Tu impresionante capacidad de educar
me enseñó que ni la limitación ni los errores
nunca deben ser motivos para derrotarse y
dejar de soñar aun en los momentos
mas amargos y oscuros.*

*Cuanto camino hemos recorrido ya
desde entonces y que difícil es evocar
el pasado y saber que el tiempo ha sido
nuestro único testigo.*

*A ti, que en mi transitar por la vida
jamás haz renunciado a verme triunfar,
llegar a la cúspide, siempre fiel a tus principios,
compartiendo conmigo la escasez de mis éxitos.*

¡Admirable ha sido siempre tu lealtad y confianza!

*Cuán venturada ha sido mi existencia junto a ti,
cuánta gratitud te tengo por darme a cada momento
la oportunidad de seguir aprendiendo un poco más,
así, juntos, como aquel día, tomados de la mano.*

*Gracias por todo mamá, por tu presencia,
incluso en los momentos mas difíciles.
¡Gracias por siempre!*

*En la intimidad de mi corazón
muchas veces me he preguntado
si podré emular siquiera, alguna vez,
algo de tu enorme generosidad y ejemplo.*

*Si podré lograr algún día llenar tus sueños
y te sientas tan orgulloso de mí
tanto como yo lo estoy de ti
y sentir la satisfacción del deber cumplido.*

*Ambos hemos compartido momentos
difíciles, quizá comunes, pero hasta en
la desesperación, siempre encontré en ti
el sabio consejo del padre, del amigo.*

*Admiro tu inteligencia para comprender las cosas,
el respeto que impones en cualquier momento,
la sencillez con que enfrentas lo complicado;
la frialdad con la que ves la realidad.*

*Ahora comprendo que muchas veces
a pesar de no verte, nunca me dejaste solo
y ni el paso del tiempo podrá borrar
la profunda huella que haz dejado en mí.*

*Con el paso de los años he sabido valorar
la disciplina que aprendí de ti,
la honestidad que refleja tu carácter
y la sabia prudencia con la cual te conduces.*

*Somos tan parecidos y a la vez tan diferentes,
que quizá en ello radique nuestro vínculo,
como en el viejo y el mar, algún día dialogaremos
en silencio y ya no serán necesarias las palabras.*

*Porque más allá del esencial equilibrio y
de la confrontación natural de nuestras ideas,
ambos sabemos perfectamente que son más
las coincidencias las que nos unen.*

*Cuánta responsabilidad siento ahora contigo papá,
cuán comprometido estoy de no fallarme,
ahora te digo con hechos, que valió la pena la espera y
que cuando me extendiste tu mano, no te equivocaste.*

¡Gracias por todo papá!

*Como si hubiese sido ayer
recuerdo con alegría aquella tarde
en que sin imaginarlo, apareciste
en mi camino y mi vida cambio.*

*Es un orgullo contar contigo,
tenerte a mi lado, impulsándome
a cada momento para lograr mis metas
y ver mi triunfo como si fuese el tuyo.*

*Contigo he compartido no sólo mis más grandes anhelos,
he peleado, reído, llorado,
y a pesar de los momentos difíciles, vuelvo la vista atrás
y veo con satisfacción tu invariable amor por mí.*

*¡Caray! Cuántas cosas hemos pasado juntos.
A veces me encantaría que el tiempo me demostrará
que las cosas no han cambiado, que mejor hubiese sido que
con hechos dijera lo que con palabras siempre me limité.*

*Cómo no agradecer y valorar tus consejos,
tu carácter, tu esencia protectora,
tus regaños cuando me invadía la apatía,
pero sobre todo, tu confianza y fe en mi talento.*

*Gracias por dejarme aprender junto a ti
ese sofisticado arte de vivir intensamente,
recordándome que lo mas importante
en la vida es el presente, el ahora.*

*Gracias por la sinceridad de tu respaldo,
por el apoyo incondicional y el interés que
siempre mostraste en mis proyectos,
por tu presencia, por estar aquí.*

*Porque si en algún momento
de nuestra vida no estuvimos juntos,
tampoco estuvimos separados y ahora el destino
de nueva cuenta nos brinda otra oportunidad.*

*Así, entre la diversidad de sueños
que forjamos se encuentra éste.*

*Ya ves, nuestro sueño se volvió realidad.
Evidentemente hay otro tocando la puerta,
aunque después de todo
aún quisiera seguir soñando junto a ti.*

A mis hermanos

Marcos, Jesús, Jacqueline, Norma, Leticia, Javier; y muy especialmente a Martha, César y Gaby. Porque a pesar de la adversidad y de todos los sin sabores que da la vida, siempre me mostraron su solidaridad y cariño, alentándome siempre a seguir adelante. ¡Gracias por nunca perder su orgullo y fe en mí!

A mis sobrinos

Porque al verlos jugar y escuchar sus risas, me han enseñado una y otra vez que la felicidad está no en los grandes detalles, sino en aquellas pequeñas cosas que alegran nuestra existencia. A ellos, mi gratitud y mi cariño sincero.

A mis entrañables amigos

Lolita, Leslie, Luis, Rafael, y a todos aquellos que con su apoyo y su valiosa colaboración, contribuyeron a cristalizar este anhelo personal. ¡Muchas gracias!

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Con gratitud, por haberme dado el privilegio y la oportunidad de formarme en sus aulas, recorriendo en ella una de las etapas más bellas y enriquecedoras de mi vida.

Al Dr. Alejandro Byrd Orozco

Por la confianza que siempre mostró en mí y en éste proyecto, pero sobre todo, por honrarme no sólo con su amistad, sino también con su valiosa y paciente asesoría.

Menciones Especiales

A mis profesores y sinodales

Mtra. María de Lourdes Gómez Castelazo

Lic. Manuel Vázquez Arteaga

Mtro. Jaime Pérez Dávila

Mtro. Mario Alberto Revilla Basurto

Por sus valiosas recomendaciones, comentarios, observaciones, sugerencias y críticas constructivas, pues sin ellas, ésta investigación no habría podido ver la luz. A ustedes y a todos los que de manera directa o indirecta me brindaron su apoyo. ¡Muchas Gracias!.

**LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN
ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA EN LA TOMA DE
DECISIONES DE ALTA DIRECCIÓN**

*“Quien desee el éxito constante debe cambiar
su conducta de acuerdo con los tiempos”
Nicolás Maquiavelo, 1469-1527.*

INTRODUCCIÓN

“Nada es eterno, lo único constante es el cambio”.

Buda

El desarrollo del pensamiento organizacional se remonta a la época en que el hombre intento por primera vez organizarse en grupos, a fin de saciar sus necesidades primarias elementales que le garantizaran la sobrevivencia de su especie y al mismo tiempo, acrecentar con mayor amplitud el conocimiento de su entorno. Evidentemente, existen múltiples y variados ejemplos que a lo largo de los siglos dan testimonios fehacientes del desarrollo alcanzado por el hombre.

Sin embargo, no es sino a finales del siglo XIX y principios del XX cuando se comienzan a explorar nuevas ideas de organizarse. Como consecuencia se modifican las formas anteriores de producción introduciendo tecnologías (máquinas) mucho más eficientes, al trabajador se le asignan tareas específicas, aumenta el número de horas laborables, entre otras cosas, a fin de elevar la producción, particularmente en la industria y el comercio. Desde entonces hasta nuestros días, las organizaciones han sufrido una profunda y acelerada metamorfosis en sus planteamientos básicos y se han vuelto cada vez más sofisticadas y eficaces, respaldadas por un mayor conocimiento de sus estructuras organizacionales y con tecnología de vanguardia, lo que les permite tener un mayor índice de productividad y competitividad.

*Nunca como ahora el hombre había llegado tan alto y tan lejos. Pero por difícil que parezca, nada de lo que se ha expuesto anteriormente sería posible sin un elemento fundamental en el desarrollo humano: **la comunicación.***

La comunicación ha sido una constante a lo largo de la historia de la humanidad. Gracias a su presencia, el hombre no sólo pudo conocerse a sí mismo e interactuar con otros hombres, edificar deslumbrantes civilizaciones o construir grandes imperios, sino también desarrollar y difundir el conocimiento. En definitiva, la comunicación ha sido, sin duda, el mayor invento creado por el hombre. Sin comunicación no hay organización y sin organización no hay desarrollo.

A pesar del innegable crecimiento que han alcanzado las organizaciones en todo este tiempo, es necesario remitirnos a la comunicación para comprender varios de los problemas organizacionales que afrontan muchas empresas de nuestros días, aclarando algunas cuestiones que actualmente están profundamente desdibujadas.

Por ejemplo, uno de los problemas que enfrentan las organizaciones de hoy es la visión equivocada acerca de lo que debe entenderse por comunicación, así como los alcances que ésta posee para la vida del hombre y de las organizaciones. Prueba de ello, es la existencia de un fuerte y claro vínculo entre la comunicación y el concepto de organización. La primera se deduce rigurosamente de la segunda, en el sentido de que la organización está constituida esencialmente por una comunidad de personas, por tanto, son las personas las que hacen posible la organización a través de la comunicación.

De esta manera, el estudio de la comunicación en las organizaciones dio origen a la Comunicación Organizacional, cuyo desarrollo se impulsó principalmente en los Estados Unidos y que llegó a México a principios de la década de los setenta. A 33 años de distancia, aún persiste en muchas organizaciones mexicanas un amplio desconocimiento del potencial y las ventajas competitivas que esta disciplina ofrece en el marco corporativo.

Otro problema que surge en todos los niveles de la empresa con respecto a esta disciplina, es la indefinición y el desconocimiento que aún genera dicho concepto, ya que la comunicación no sólo es subestimada, menospreciada, subordinada e incluso marginada a una función operativa mínima de producción de boletines, periódicos murales, revistas para el personal de la empresa, atención al cliente o a la organización de eventos o cócteles entre otras actividades, sino que ni siquiera aparece en el organigrama de muchas empresas.

En México, el desarrollo de la comunicación en las organizaciones se encuentra en un nivel poco alentador respecto de sus principales socios comerciales (Estados Unidos, Canadá, Unión Europea), sino incluso de otros países igual o menos desarrollados (Colombia, Chile, Argentina, entre otros).

Si bien es cierto que se sigue avanzando y se realizan enormes esfuerzos por consolidar la presencia de la comunicación en las empresas mexicanas, su paso por ellas sigue siendo poco dinámico y por consecuencia, reducidos los beneficios que de ella emanan. Un claro ejemplo de lo anterior, lo podemos apreciar en la escasa producción de teóricos e investigadores, así como, de la insuficiente cantidad de comunicólogos organizacionales mexicanos que desarrollen y aporten ideas propias acorde a las necesidades y al contexto sociocultural de las organizaciones de nuestro país. Incluso es evidente que la mayoría de las investigaciones y de las obras publicadas sobre Comunicación Organizacional son traducciones de libros del extranjero, principalmente, de los Estados Unidos, que son adaptados a México y cuyo contenido y realidad no corresponde a nuestra cultura organizacional. A raíz de la apertura económica, algunas empresas mexicanas han tenido no sólo que competir fuertemente en los mercados, sino que también han detectado la imperiosa necesidad de mejorar sus comunicaciones hacia

sus diferentes públicos y proyectar una buena imagen que cambie la percepción que éstos tienen de ellas.

*A pesar de que se reconoce en el ámbito académico y profesional de la aportación de esta disciplina, pocas son las organizaciones que actualmente valoran o saben de la esencia, potencial, propósitos, contribuciones, alcances y beneficios que representa ya no sólo la Comunicación Organizacional en lo particular, sino la **Comunicación Estratégica** en general.*

*La **Comunicación Estratégica** encuentra su base y fundamento tanto en la Comunicación Organizacional como en la Reputación Corporativa (imagen corporativa), sólo que a diferencia de éstas, su ámbito de acción, influencia y margen de maniobra es mucho más amplio y diverso, apuntando sus baterías en el centro de la toma de decisiones que ejecutan los directivos que conforman la Alta Dirección de la empresa. De esta manera, la **Comunicación Estratégica** rompe con el papel operativo (ejecución) que tradicionalmente se le ha asignado a la comunicación y la eleva a un rango estratégico (planeación y toma de decisiones) en la estructura organizacional, donde pueda no sólo desempeñar sus funciones elementales, sino también, participar activamente en las decisiones como parte integral de la Alta Dirección.*

*Para fines de la presente investigación, se consideró pertinente incluir explicaciones de algunos conceptos retomados de diversos autores de múltiples disciplinas tales como: administración de empresas, psicología industrial, teorías organizacionales, mercadotecnia, ciencias políticas, sociología organizacional, nuevas tecnologías de información y por supuesto de comunicación, esto se hizo con el fin de mostrar una visión mucha más clara de la complejidad de factores que giran alrededor de la **Comunicación Estratégica**, que determinan su carácter y desempeño estratégico. Con el fin de aportar un mejor entendimiento acerca de todo lo que concierne a la **Comunicación Estratégica**, se ha considerado de suma importancia conocer cómo ha sido la evolución del pensamiento organizacional contemporáneo y qué perspectivas y percepciones se tendrán de la comunicación en las organizaciones en un futuro próximo.*

*En el **capítulo 1**, se ofrece un panorama general de los orígenes y antecedentes de la comunicación en el proceso organizacional, el contexto en el que surgió y la importancia de su contribución a las principales teorías y a otras que integran la jungla del pensamiento organizacional.*

*El **capítulo 2** está dedicado a darnos una amplia visión de lo que es la Alta Dirección y la Comunicación Organizacional, como se relacionan éstas en las organizaciones, así como profundizar en los elementos y factores que contribuyen a la comprensión del papel que desempeña la **Comunicación Estratégica** en una organización altamente estructurada.*

*Como consecuencia del segundo, el **capítulo 3** está dedicado al estudio de los factores que influyen en la construcción, proyección y mantenimiento eficaz de una excelente Reputación Corporativa, manifestada principalmente por su identidad, imagen y*

clima corporativo y que sin duda determinarán en gran medida la percepción que los públicos internos y externos tengan de la empresa.

Por último, el **capítulo 4** es la suma de experiencias de los tres capítulos anteriores y contiene una propuesta concreta para la creación de una **Programa Integral de Comunicación Estratégica (PICE)**, que por su planeación, especialización y ámbito de competencia es ejecutado directa y exclusivamente por el Departamento de Comunicación y coordinado conjuntamente con la Alta Dirección, en cuyas características se destaca la importancia de ubicar a la **Comunicación Estratégica** al mismo nivel de importancia que aquellas otras áreas consideradas vitales para la empresa, dándole el nivel y el reconocimiento que las actividades de comunicación merecen y deben tener en un contexto organizacional.

Realizar esta investigación representó un arduo trabajo no sólo de investigación documental bibliográfica y hemerográfica, de visitas de observación a organizaciones, de charlas continuas con directivos de diversas organizaciones y empresas, sino también, de la fundamentación y la confrontación de ideas y experiencias laborales que pude relacionar y contrastar con mi formación académica y cuyo reflejo se hace patente a través de este documento, a fin de contribuir a crear y conquistar mayores espacios para la comunicación en las organizaciones compartiendo principalmente con mis futuros colegas algunas alternativas, limitaciones, propuestas y sugerencias tanto de índole académico, como profesional, sobre la realidad que impera en un ámbito de suma importancia como lo es la Alta Dirección de empresas y que es poco conocida o quizá distante para los comunicólogos pero, cuyo campo de acción, sin duda, se tendrá que considerar o mejor dicho, conquistar en un futuro próximo, acercándonos en definitiva, al fascinante y complejo mundo de quienes toman las decisiones y deciden el rumbo de las organizaciones. Sólo de esta manera, podremos ganarnos de éstos, el respeto y la credibilidad que nuestra especialidad se merece en el medio empresarial. Sea esta tesis el primer paso hacia la conjugación de dos campos de estudio distintos pero a la vez complementarios, la **Comunicación Estratégica** y la **Alta Dirección**.

CAPÍTULO 1

EL INTERÉS DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES (PANORAMA GENERAL).

*“La cuestión real no es de dónde vienen las ideas.
Es a dónde van y cómo llegan hasta ahí”.*

“El futuro está oculto, incluso para los hombres que lo hicieron”.

Anatole France

Hoy en día, es imposible entender al hombre como ser social sin tomar en cuenta la interrelación de éste con las organizaciones. Los seres humanos han formado y pertenecido a grupos y organizaciones formales e informales desde sus orígenes, de tal forma que sería imposible tratar de separar unos de otros. A partir del momento en que el hombre se une a otros a fin de desarrollarse, diferenciar roles, funciones o tareas en beneficio mutuo, hablamos de una organización.

Durante varios siglos ha estado presente en la mente del hombre el interés por delimitar y comprender qué tipo de elementos o características pueden ser más útiles para el buen funcionamiento de las organizaciones.

Sin embargo, según lo establece Alberto Martínez (Fernández Collado. 1991, p.36), no es sino a partir de principios del siglo XX cuando la evolución de las teorías y las escuelas del comportamiento organizacional han demostrado una vitalidad y un desarrollo notables, con las ideas de Frederick Taylor y Max Weber.

Por tanto, es preciso conocer las principales escuelas y sus respectivas teorías a fin de entender mejor aún las aportaciones de éstas a la ciencia administrativa en general y a la comunicación organizacional en particular. En este capítulo mencionaremos a las cuatro escuelas teóricas fundamentales de la organización: Clásica, Humanista, de Sistemas y de Contingencia; las cuales nos abocaremos a estudiar en el marco conceptual de la *jungla de la teoría organizacional* dentro de la teoría administrativa.

1.1 ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

No cabe duda que una de las características del mundo científico contemporáneo es el extraordinario auge de las disciplinas vinculadas a la organización, administración y dirección de empresas, como consecuencia del enorme progreso tecnológico-industrial al que estamos inmersos, donde el libre mercado y la globalización de las economías insertan a las organizaciones en un ámbito de alta competencia. Entre tales disciplinas hay una que se ha desarrollado y difundido de manera muy especial: **la Comunicación Organizacional**.

Sin embargo, antes de surgir dicho término ya existía un antecedente en el terreno comunicativo que se ocupaba de la relación entre la organización y sus públicos, cuyo origen formal se gestó en la empresa privada del sistema capitalista norteamericano, nos referimos a las **relaciones públicas**.

Durante las últimas décadas del siglo XIX y en las primeras del XX se formaron en los Estados Unidos las concentraciones industriales más grandes del mundo, así como el sistema bancario y comercial más poderoso. Ejemplos de estas concentraciones económicas se apreciaban en empresas como la Standard Oil, una de las principales empresas petroleras del mundo, la American Smelting and Refining Company, las grandes empresas automovilísticas y los grandes trusts (monopolios) del acero. Entre los bancos el Bank of America, el de Morgan, el First National City Bank de Nueva York y el Chase Manhattan Bank. El Centro Bancario de Nueva York y Wall Street se consolidaron como el símbolo universal de las altas finanzas.

El crecimiento y la expansión, dominados por el individualismo dieron pie a una locura por el dinero y a un culto al éxito que dejaron huella en todas las fases de la vida social, económica y política. Los negocios estaban disfrutando de su edad de oro, el glamour de “ser grande” destacando entre las masas de población. Paralelamente a este crecimiento de grandeza e industria en los Estados Unidos, existía una tendencia por parte de las empresas para desatender al interés público. Los negocios habían perdido contacto con la gente y se volvieron impersonales, fríos y evasivos respecto a emitir información.

Con el advenimiento del siglo XX, surgió la hostilidad en contra del silencio, la indiferencia y las prácticas inhumanas de los poderosos monopolios de la industria, el transporte y las finanzas. Dueños y directores de negocios fueron severamente atacados y cuestionados por organizaciones laborales y de clase media, así como de opositores del sistema por las malas condiciones de trabajo, los bajos salarios y los peligrosos métodos de producción. La inconformidad llegó a tal extremo que diversas empresas norteamericanas comenzaban a emplear “especialistas en comunicación” (agentes de prensa) para informar al público sobre sus negocios y realizar acciones de relaciones públicas con el fin de obtener una opinión favorable por parte de la gente. Pero no es sino hasta la llegada del periodista neoyorquino Ivy Lee cuando ésta disciplina asciende a una categoría profesional en sentido formal.

En 1914, John Davidson Rockefeller uno de los hombres más ricos del mundo en aquella época y que tenía una mala imagen ante el público contrató los servicios de Lee para fundar el departamento de relaciones públicas de la Standard Oil Company.

A Lee se le atribuyen dos significativas contribuciones a esta función. La primera, descubrió la importancia de humanizar los negocios y de llevar sus relaciones públicas hasta el nivel de la comunidad de empleados, clientes y vecinos. Segundo, trató con ejecutivos clave y no llevó programa alguno si éste no tenía el apoyo y la participación activa del personal de la administración.

Consideró acertadamente, que el secreto y el hermetismo con el que hasta esa época actuaban las compañías les causaban más perjuicios que beneficios. En su ahora famosa "Declaración de Principios", Lee establece su determinación de que "El Público sea Informado" veraz y oportunamente respecto a las prácticas y políticas de las corporaciones.

Dos años más tarde, en 1916, funda en Nueva York una firma orientada definitivamente hacia la directriz de la moderna consultoría de las relaciones públicas. La crisis de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) y posteriormente en la Gran Depresión Económica Mundial (1929-1933) las relaciones públicas enfrentaron el enorme reto de mejorar la imagen pública de los negocios y la creciente necesidad de volver a ganar de nueva cuenta la confianza del público hacia las compañías. En éste período, las relaciones públicas eran consideradas una disciplina y la comunicación en las organizaciones era aún incipiente.

Tiempo después, con el surgimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas en la década de los 40 se inició un estudio más analítico sobre la comunicación y nace por vez primera el término **Comunicación Organizacional** y que se establecería como disciplina con el advenimiento de la Teoría de Sistemas.

Los investigadores que desarrollaron los principios fundamentales de la Teoría de Sistemas, señalaban que la relación de una organización con su ambiente externo e interno eran dos fuentes muy importantes de intercambio de información que mantenía el equilibrio de cualquier sistema abierto. Es decir, la Comunicación Organizacional no separa la comunicación externa de la interna, sino que forma un sistema de enlace que integra a los distintos públicos y se ocupa de todas las comunicaciones en que incurre la organización y su entorno.

La evolución hacia la Comunicación Organizacional se caracteriza por esa comprensión integral de la comunicación, a la vez que asume un conocimiento más completo sobre la materia. Sin embargo, esto no implica que las relaciones públicas hayan sido desplazadas por la Comunicación Organizacional y que éstas ya no se ejerzan, por el contrario, significa que hubo una transición en el estudio de la comunicación dentro de las organizaciones.

De este modo, las acciones de relaciones públicas que en las empresas tenían como propósito fundamental ganarse la buena aceptación de la gente, fueron antecedente que originó el surgimiento de la Comunicación Organizacional integrándose a ésta como actividad, no como disciplina y cuyo objetivo se basa en el buen desarrollo de la organización a través de la comunicación.

Fernández Collado (1991), señala que las teorías fundamentales que dan origen a la investigación sobre la importancia de la comunicación en las organizaciones son cuatro:

LA TEORÍA CLÁSICA que fundamentó sus principios en la optimización de la producción con base en los tiempos y movimientos, **LA TEORÍA HUMANISTA** que descubrió y enfatizó la importancia del elemento humano en el desarrollo de las organizaciones; **LA TEORÍA DE SISTEMAS** que ubicó a la organización como un sistema abierto y viviente, que desempeña una importante relación con su ambiente externo e interno, y **LA TEORÍA CONTINGENTE** que basándose en la teoría anterior considera que no existe una mejor forma para diseñar un sistema de comunicación argumentando que lo que resulta eficiente en una empresa puede no serlo en la otra.

Para entender la esencia de la Comunicación Organizacional como disciplina es necesario conocer las bases que influyeron en su desarrollo y los términos básicos de las teorías organizacionales que la forjaron.

Sin embargo, debido a que en el presente trabajo se utiliza de manera reiterativa el término **organización**, se considera necesario aclarar que existen múltiples definiciones y conceptos que versan sobre dicho tema. En relación a nuestro objeto de estudio, el término se referirá a un grupo social organizado de producción o de trabajo, de bienes o servicios, con fines específicos en el que intervienen un gran número de factores materiales y humanos.

A continuación mencionaremos los principios que identifican a cada una de las cuatro teorías antes mencionadas.

1.2 TEORÍA CLÁSICA

La Teoría Clásica de las Organizaciones también conocida como la Teoría de la Administración Científica nace a principios del siglo XX como respuesta a la masiva industrialización de los sistemas económicos en Estados Unidos y Europa, introduciendo métodos científicos en la administración de las organizaciones.



FREDERICK W. TAYLOR

Esta corriente se inicia en los Estados Unidos en 1911 con Frederick Winslow Taylor (1859-1915) como uno de sus principales representantes. La teoría se enfoca principalmente a la estructura de los organigramas empresariales y establece la naturaleza formal de la organización, estableciendo los principios para hacer más eficiente los procesos industriales, por ejemplo, se realizaron estudios de tiempos y movimientos de sistemas de costos, se utilizó la técnica premio/castigo, y la remuneración económica como único medio de motivación al desempeño individual y no a la productividad que generara en cooperación con el grupo de obreros.

Taylor contribuyó con sus principios básicos a la especialización y función de las tareas y a la motivación humana desde una perspectiva económica (monetaria), sus doctrinas establecían según Rogers (1980), Ciencia, no reglas empíricas, Armonía, no discordia;

Cooperación, no individualismo; Producción máxima en vez de producción restringida, y el Desarrollo de todo individuo hasta su mayor eficiencia y prosperidad.

La idea era que a los trabajadores se les debía aprovechar hasta donde fuese posible, y se investigaba el cómo hacerlos rendir mejor, buscando aumentar la producción en el menor tiempo posible, a fin de lograr una mayor prosperidad tanto para el patrón como para los obreros y los empleados.

Consideraba que el único móvil para que el hombre trabajara mejor era a través del incentivo económico, con el fin de que este lo entendiera como premio a su buen desempeño, por el contrario, el despido representaba el castigo a que todo individuo debía de someterse por su falta de capacidad productiva. Taylor, consideró al obrero perezoso, tonto e incapaz de saber llevar a cabo una tarea sin que se le dieran instrucciones. La Teoría Clásica postula que el hombre sólo trabaja bajo presión directiva y por insuficiencia monetaria.



Max Weber, con la **Teoría de la Burocracia**, propuso la división del trabajo, la especialización de funciones, la distancia social y la forma en que por medio de reglas sólidas, basadas en planes, programas y tareas preestablecidas, debería regirse la organización.

Otro exponente que contribuyó enormemente a la Escuela Clásica y que desarrolló catorce principios universales de la dirección de la administración en las organizaciones, flexibles a cualquier necesidad fue Henry Fayol empresario e ingeniero francés, quien propuso las siguientes máximas:

HENRI FAYOL

- 1) **División del Trabajo:**
El principio de la especialización ayuda a concentrar las actividades con el fin de lograr mayor eficiencia.
- 2) **Autoridad y Responsabilidad:**
La autoridad como el derecho de poder dar órdenes, la responsabilidad es consecuencia del poder de la autoridad.
- 3) **Disciplina:**
Dirigido a obtener obediencia.
- 4) **Unidad de Mando:**
Los empleados deben recibir órdenes sólo de un superior.
- 5) **Unidad de Dirección:**
Una cabeza y un sólo plan para un grupo de actividades con los mismos objetivos.
- 6) **Subordinación del Interés Individual al General:**
El interés del empleado nunca debe estar por encima del interés general de la organización, en caso contrario la administración debe conciliarlos.

- 7) **Remuneración del Personal:**
La retribución económica debe ser justa y permitir la máxima satisfacción posible al personal y a la organización.
- 8) **Centralización:**
Es la esencia de la organización y la consecuencia natural de organizarse.
- 9) **Jerarquía:**
Es la escala de rango, desde la máxima autoridad hasta el más bajo de los subordinados.
- 10) **Orden:**
La organización debe proveer un lugar y función para cada individuo.
- 11) **Equidad:**
Amabilidad y justicia a cambio de lealtad y devoción de los subordinados.
- 12) **Estabilidad en el Puesto:**
Darle el tiempo necesario al personal para que se adapte a su trabajo y lo realice con eficiencia.
- 13) **Iniciativa:**
Tener disponibilidad, entusiasmo y la energía suficiente en todos los niveles de la organización para emprender algo.
- 14) **Compañerismo:**
Necesidad de establecer relaciones interpersonales para trabajar en equipo, considerando la importancia de la comunicación para lograrlo.

En resumen, en esta corriente los autores proponen un sistema de estudio que evalúe el desempeño de las organizaciones estableciendo con ello las bases y los principios universales de la administración. Además, le dan la mayor importancia a aspectos estructurales de la organización como jerarquía y autoridad, reglas y procedimientos, relaciones formales, entre otros. Da relativa importancia a los procesos, la forma en que se da la toma de decisiones, el conflicto, la manera en que se establecen los objetivos organizacionales y en términos generales al factor humano. Sin embargo, mientras Weber se enfocaba hacia organizaciones de servicio público (burocracia), Taylor y Fayol se orientaban al principio administrativo de los resultados y las ganancias.

Por lo tanto, la Teoría Clásica favorece estructuras piramidales en la organización, restringe la interacción entre los miembros, apoya procesos de comunicación vertical descendente (órdenes), unilateral (sin interacción), formal (escrita), jerárquica (distancia social), planeada (sin improvisaciones ni espontaneidades); apoya procesos centralizados de control y decisión, la motivación de los empleados se da en función del temor a la represión y la necesidad económica.

Esta teoría, nunca le concedió gran importancia a la comunicación, ni a el ambiente externo de la organizaciones, ni mucho menos puso la debida atención a sus grupos

informales internos; lo único importante para ésta corriente era el funcionamiento de la organización estableciendo con ello un sistema cerrado, poco flexible, rígido y formal en sus relaciones interpersonales. Su objeto de estudio no fue ni la comunicación, ni la conducta humana, sino la productividad.

1.3 TEORÍA HUMANISTA

Durante el transcurso de los años 30 se desarrolla en los Estados Unidos una nueva teoría organizacional que a diferencia de la Teoría Clásica considera al elemento humano como eje fundamental entre la organización y la producción.

Esta teoría se basa en la necesidad de entender al obrero como un ser humano, más no como un instrumento de trabajo y propone un tipo de dirección enfocado principalmente hacia las personas y no tanto hacia la producción. A dicha teoría se le denominó: **Escuela de las Relaciones Humanas o Teoría Humanista.**

Esta corriente se caracteriza por la importancia que le otorga a las relaciones interpersonales informales entre los trabajadores dentro de las organizaciones, a la motivación no pecuniaria, sino humana y psicológica, atendiendo los sentimientos, las capacidades, las percepciones y actividades del obrero.

Según Frederick M. Jablin (1986), para la Teoría de las Relaciones Humanas “los factores social y psicológico pueden motivar a los obreros de manera tan significativa como lo hacen las necesidades económicas”.



ELTON MAYO

Entre 1927 y 1932 Elton Mayo, F.J. Roethlisberger y otros investigadores que emprendieron los famosos experimentos en la planta Hawthorne de la Western Electric en Cicero, Illinois, realizaron los estudios que dieron origen a los principales conceptos de la Teoría Humanista que revolucionó el comportamiento humano en las organizaciones.

Dichos estudios consistían en analizar hasta qué punto la iluminación en el trabajo afectaba la productividad de los trabajadores y se descubrió que el hecho de que la organización les prestará atención como parte de un grupo experimental (sentido de pertenencia) era de mayor importancia para el empleado desde el punto de vista moral que el cambio mismo.

De este modo el interés por los trabajadores llega a permitirles la participación en la toma de decisiones, teniendo en cuenta que el resultado será una moral elevada, alto nivel de satisfacción en el trabajo y una mínima resistencia hacia la autoridad. De esta forma se intentan procedimientos democráticos en las relaciones interpersonales informales, diferentes a lo que establece el organigrama. La autoestima es un factor importante en el

buen desempeño laboral, alienta la comunicación ascendente y la integración de los objetivos individuales con los organizacionales, con el fin de lograr el desenvolvimiento integral de los empleados.

Según Jablin (1986) “para comprender plenamente la naturaleza de las organizaciones es necesario observarlas como colectividades sociales que contienen estructuras y relaciones formales e informales, donde los niveles de ejecución son hasta cierto punto afectados por los sentimientos de satisfacción en el trabajo, así como por la moral de los obreros”.



CHESTER I. BARNARD

Por otro lado Chester I. Barnard (1886-1961) considerado uno de los principales teóricos de esta escuela y que publicara en 1938 su influyente libro “**The Functions of the Executive**”, resaltaba que las organizaciones informales son necesarias para las operaciones de las organizaciones formales ya que “los grupos informales establecen actitudes, normas y códigos individuales de conducta dentro del sistema formal. La comunicación, la cohesión y la protección de la integridad individual son las principales funciones de la organización informal”, (Rogers 1980).

Barnard, quien estaba estrechamente vinculado con Vilfredo Pareto, Elton Mayo y los otros investigadores de la Universidad de Harvard, fue uno de los primeros en darle la importancia a la motivación humana como factor fundamental en la productividad y reconoce que comprometerse con la organización, participar y mantenerse unido al grupo son características importantes en la comunicación de los grupos informales de trabajo. Concebía una relación esencialmente cooperativa entre el individuo y la organización y sostenía que “la primera función del ejecutivo es desarrollar y mantener un sistema de comunicación”.

Barnard (1938), considero a la comunicación como el elemento central de cualquier organización y planteó un sistema informal para la buena comunicación que constaba de diez principios fundamentales que contemplaban la planeación, análisis, propósito, significado e intención, orientación al receptor, un punto de vista de largo alcance, la consonancia de la acciones con la comunicación y las virtudes de saber escuchar bien.

Con las bases anteriores, la importancia de la Teoría Humanista basada en los trabajadores y en la comunicación informal, fundamentó su interés en la interacción ejecutivo-subordinado, relación que se convirtió en la figura representativa de la motivación y dirección en el trabajo. Otro teórico de esta escuela y que coincidía con el planteamiento anterior fue el profesor Rensis Likert, de la Universidad de Michigan quien desarrolló algunas ideas y enfoques importantes para comprender la conducta del liderazgo.

Likert considera que un administrador eficaz es el que esta orientado hacia los subordinados y que se apoya en la comunicación para mantener en funcionamiento, como una unidad, a todas las divisiones de la organización. Todos los miembros del grupo, incluyendo al administrador o líder, asumen una actitud de mutuo respaldo en la que

comparten necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas comunes. Enfocado sobre la relación superior-subordinado, Likert propuso cuatro sistemas o estilos de liderazgo en la administración. El **sistema uno** se describe como **“explotador-autoritario”**; sus administradores son autocráticos, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo y sólo ocasionalmente con recompensas, mantienen comunicación descendente y limitan la toma de decisiones a la Alta Dirección (representación de la Teoría Clásica y bases fundamentadas de la Teoría X).

El **sistema dos** se denomina **“benevolente-autoritario”**; sus administradores tienen cierto grado de seguridad y confianza en sus subordinados, motivan con recompensas y en algunas ocasiones con el temor y el castigo, permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten alguna delegación en la toma de decisiones pero con un estricto control de las políticas, (un sistema que en determinado caso pudieran contradecirse).

A la administración del **sistema tres** se le conoce como **“consultivo”**. Los administradores de este sistema tienen mucha seguridad y confianza, pero no total, en los subordinados, por lo general tratan de utilizar las ideas y las opiniones de éstos, motivan mediante recompensas y ocasionalmente aplican algún castigo; permiten cierta participación, utilizan el flujo de comunicación tanto descendente como ascendente, asumen políticas amplias y toman decisiones generales en la cima mientras permiten que las decisiones operativas se tomen a niveles inferiores y actúen como consultores en otros asuntos.

Likert consideró al **sistema cuatro** de la administración como el más participativo de todos y lo denominó **“grupo participativo”**.

Los administradores de este sistema tienen una confianza y seguridad absoluta en los subordinados en todos los asuntos; siempre obtienen sus ideas y opiniones y las utilizan en forma constructiva. También concede recompensas económicas con base en la participación en el grupo y el involucramiento de éste en tareas como fijar metas y evaluar el avance de las mismas. Practican mucho la comunicación descendente, ascendente y horizontal, alientan la toma de decisiones en toda la organización y operan entre ellos y con los subordinados como un grupo.

En general, Likert encontró que los administradores que aplicaban el enfoque del sistema cuatro tenían mayor éxito como líderes. Más aún, observó que los departamentos y las compañías administradas mediante este enfoque eran más eficaces en la fijación de metas y en su logro y que, por lo general, ostentaban mayor productividad. Atribuyó este éxito, principalmente, al grado de participación y al significativo apoyo que recibían los subordinados. Este sistema surgió con la Corriente Humanista y está fundamentado en la Teoría Y.

Douglas McGregor propuso dos grupos de suposiciones y que normalmente se conocen como la **“Teoría X”** y la **“Teoría Y”**. Según este teórico, la administración debe iniciarse con una pregunta básica: ¿cómo se ven los administradores a sí mismos en relación a los demás?. McGregor seleccionó estos términos porque quería una terminología neutral sin connotaciones de “bueno” o “malo”.

SUPOSICIONES DE LA TEORÍA X

McGregor (1960) contrastó las dos teorías opuestas que evidenciaron la noción clásica del hombre económico-racional (Teoría X) contra el aspecto de un hombre independiente y responsable orientado al progreso (Teoría Y).

Según este teórico, las suposiciones “tradicionales” acerca de la naturaleza humana se incluyen en la Teoría X en la forma siguiente:

- 1) Los empleados promedio sienten un desagrado inherente hacia el trabajo y si pueden lo evitarán.
- 2) Debido a esta característica humana de aversión al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, dirigidas y amenazadas con castigos para que dediquen el esfuerzo adecuado al logro de los objetivos organizacionales.
- 3) Los seres humanos prefieren que se les dirija, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y sobre todo, desean seguridad.

SUPOSICIONES DE LA TEORÍA Y

McGregor contempla la suposiciones de la teoría Y de la siguiente manera:

- 1) El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- 2) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas aplicaran la autodirección y el autocontrol para alcanzar los objetivos con los que se han comprometido.
- 3) El nivel de compromiso con los objetivos es proporcional a la magnitud de las recompensas asociadas con su logro.
- 4) Bajo condiciones apropiadas los seres humanos buscan y aceptan responsabilidades.
- 5) El trabajador tiene capacidad de ejercer un nivel relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para solucionar problemas organizacionales.

Es obvio que estos dos conjuntos de suposiciones son fundamentalmente diferentes. La Teoría X es pesimista, estática y rígida. El control es principalmente externo, es decir, impuesto al subordinado por el superior.

Esta Teoría sostiene que las personas son perezosas, irresponsables, pasivas y dependientes. se les debe desglosar el trabajo en partes fáciles de entender, y hay que controlarlas y supervisarlas de cerca por si estropean las cosas.

La Teoría X puede encontrarse en el trabajo de muchas organizaciones. Algunas de sus manifestaciones son los relojes de checar, las normas estrictas de trabajo y la demarcación. En estas organizaciones se trata a los empleados como a niños, no se les consulta nunca sobre las decisiones de la dirección, y se les da muy poca información sobre los aspectos importantes del negocio.

Las organizaciones que basan sus suposiciones en la Teoría X de McGregor esperan que sus empleados trabajen para ellos sin razonar el por qué, a cambio de un aumento de sueldo una vez al año, y de la posibilidad de pasar a ser directivos algún día. Cuando obtienen el título de directivos, aquellas personas a quienes se había tratado hasta entonces como a niños reciben repentinamente a licencia para tomar decisiones por otras personas. Entienden instintivamente que se les pide que pretendan saber cómo, porque, después de todo, eso es lo que hicieron sus propios jefes.

En contraste la Teoría Y es optimista, dinámica y flexible, ya que hace hincapié en la autodirección y la integración de las necesidades individuales con las exigencias organizacionales. La Teoría Y sugiere que la mayoría de las personas asumirán la responsabilidad, se preocuparán mucho por su trabajo, quieren hacer cosas y, si se les da la oportunidad, harán un trabajo excelente. Podríamos decir que tanto la Teoría X como la Teoría Y son sólo meras suposiciones más que estrategias administrativas. Más aún, son deducciones intuitivas y no se basan en la investigación ya que las Teorías X y Y no implican forzosamente una administración "Dura" o "Suave". El enfoque "Duro" puede producir resistencia y antagonismo. El enfoque "Suave" puede dar como resultado una administración de "Laissez-Faire" y no es congruente con la Teoría Y.

En la Escuela de Relaciones Humanas se consolidaron términos tan importantes que han servido como unidad de análisis para la Comunicación Organizacional, como son el liderazgo, grupos informales, motivación y comunicación informal.

Entre sus características principales la teoría humanista destacó las relaciones del elemento humano como factor determinante; se centró en el individuo y no en la organización; exigió la participación de los niveles más bajos en la toma de decisiones; incrementó la comunicación informal; enlazó necesidades individuales y organizacionales; abogó por el uso de programas para líderes laborales; desmintió que una organización estuviera representada únicamente por un organigrama; se preocupó por el desarrollo de la motivación y afirmó que en cualquier organización formal siempre hay una informal. En esta escuela, quizá como en ninguna otra la Comunicación Organizacional es un elemento central y definitivo.

1.4 TEORÍA DE SISTEMAS

A diferencia de sus predecesoras (Teoría Clásica y Teoría Humanista) que surgieron principalmente a partir de la experiencia práctica y la investigación empírica respectivamente, la **Teoría de Sistemas** nace de las bases intelectuales de la **Teoría de los Sistemas Generales** en la década de los 60.

Daniel Katz y Robert Kahn (1966), impulsaron la **Teoría de Sistemas Abiertos** en las organizaciones y fueron pioneros en demostrar su utilidad. Basados en los principios de la Teoría de los Sistemas Generales, proporcionaron la mayor influencia en la aplicación de la Teoría de los Sistemas Abiertos en la operación de las organizaciones.

Concibieron a la organización como parte de un sistema de unidades interrelacionadas con la finalidad de elevar al máximo su ejercicio, la Teoría de Sistemas generales se convierte en una teoría general de sistemas donde la unidad de análisis es el sistema.

En términos generales, según Fernández Collado (1991), un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un “todo organizado” donde el resultado es mayor que las sumas de sus partes.

El enfoque central de esta teoría radica esencialmente en considerar a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes, compuestos por una serie de subsistemas interdependientes que tienen el objetivo de alcanzar la máxima eficiencia como un todo y que se deben relacionar estrechamente con sus ambientes externo e interno. En este marco es de llamar la atención que cualquier acción en alguna de las partes tanto al interior como al exterior de la organización tiene repercusión en el funcionamiento de la misma.

Para Jablin (1986), “Considerar a la organización como un sistema social dio importancia a las variables estructurales y humanas, pero no fue sino hasta que se reconoció que la dinámica de la organización interna estaba conformada por acontecimientos externos, cuando inicio la época del sistema abierto, que de algún modo abrió el panorama para una visión más realista de las organizaciones con todo y la complejidad de sus factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos”.

Si recordamos brevemente lo dicho en relación con las Escuelas Clásica y Humanista, sus análisis y postulados presentan a la organización como un sistema racional y determinante en sí misma, consideraban también que las organizaciones funcionan de manera independiente a su entorno, lo que las transforma en **sistemas cerrados**, es decir, permanecen aisladas, no permiten la interacción de la organización con su medio ambiente lo que las mantiene estáticas e inalterables con un evidente riesgo a desaparecer. Por el contrario, los **sistemas abiertos** dependen de su medio ambiente y de su habilidad para entender y desarrollar la interacción ambiental, fundamental para adquirir materia, energía e información para mantener su funcionamiento.

Todo sistema abierto es una unidad económica social y técnica. Económica, en cuanto a que tiene que usar recursos limitados; social, en cuanto a que todas se componen de seres humanos que trabajan para un fin común, y técnica porque utilizan tecnologías y mecanismos para lograr sus objetivos. Los sistemas abiertos tienen fronteras permeables,

interactúan con su medio ambiente, es dinámico y cambia constantemente con una tendencia vanguardista.

Para complementar este enfoque, Katz y Kahn (1966), proponen los siguientes elementos fundamentales presentes de una manera u otra, en todo sistema abierto u organización.

Lo primero que una organización necesita son los recursos que importa de su medio ambiente, como la energía, los recursos humanos y la información que son la materia a procesar, y que se le conoce como **entrada o insumos**.

El proceso por el cual las entradas (transformación interna de la energía) se convierten en salidas (productos, bienes o servicios), se denomina **transformación** de los insumos.

El resultado de la transformación de los insumos que son el servicio o los productos que exporta el sistema al medio ambiente es conocido como **salida o producto**.

La cooperación de las partes de un sistema entre sí con el fin de alcanzar sus objetivos es denominado como **coordinación o comunicación**.

La **interacción** es la información que sale del sistema y regresa al mismo, aporta datos sobre los efectos que tuvo en el medio ambiente.

El conjunto de los componentes de un sistema, que se interrelacionan dando forma a diversos subsistemas se le conoce como **estructura**.

Los sistemas aseguran su supervivencia importando más energía de la que exportan: **equilibrio**.

Las relaciones entre las partes de un sistema constituyen la **interdependencia**.

Los **límites** son las fronteras del sistema respecto al medio ambiente.

El **medio ambiente** es la totalidad de los factores físicos y sociales que son externos a los límites del sistema.

La Escuela de Sistemas complementa a la humanista respetando y aprovechando la comunicación interna sólo que de manera más amplia y profunda. La actividad empírica de esta escuela abrió el interés de estudio en organizaciones que jamás habían sido investigadas por alguna otra corriente, entre las que destacan comercios, industrias, dependencias gubernamentales, sindicatos, ejércitos, empresas, organizaciones no gubernamentales, centros educativos, hospitales y partidos políticos.

Su característica fundamental en comunicación fue definida como vital, dándole importancia a la interacción a través de las fronteras con su medio ambiente. Para esta corriente el procesamiento de la información es la principal actividad de todas las organizaciones y estableció que la comunicación no sólo se daba en forma escrita u oralmente, sino con hechos, a través de resultados y por actitudes de aceptación en el caso de la calidad de un producto.

1.5 TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

En los últimos años, el punto de vista de la **Teoría de Contingencia** en el sentido de que ningún tipo de estructura organizacional o de estilo de dirección es el más apropiado para todas las situaciones ha logrado mucha aceptación.

La Teoría Contingente cuyos principios se basan en la Teoría de los Sistemas Abiertos establece que ningún tipo de estructura organizacional o estilo de dirección es el más apropiado para todas las situaciones. En otras palabras según lo establece Jablin (1986, p.122), propone que “lo que es eficiente en una organización puede no serlo en otra, ya que el establecimiento de tareas, el personal, la estructura y los ambientes pueden variar en diferentes organizaciones”.

Como no existen dos organizaciones iguales, cualquier “cura milagrosa” debe interpretarse específicamente en el contexto de las empresas que las han utilizado con éxito, es decir, lo que resulta adecuado para una empresa probablemente no lo será con exactitud para otra. Cada una tendrá que adaptar las nuevas técnicas de gestión a la situación actual de su propia organización.

Burns y Skalter realizaron una investigación en 20 empresas inglesas sobresalientes y descubrieron dos tipos de sistemas organizacionales: mecánico y orgánico. En esos estudios fue evidente que el grado de cambio o estabilidad en el medio ambiente afecta a los sistemas de administración y de comunicación de una organización.

El **sistema mecánico** era funcional en las organizaciones con un medio ambiente estable económica y técnicamente y se caracterizaba por reglas precisas, patrones de comunicación vertical y controles estrictos de conducta en el trabajo.

El **sistema orgánico** fue el apropiado en ambientes cuyas condiciones económicas y técnicas eran cambiantes y se caracterizaba por el intercambio de experiencias y conocimientos, la participación de los trabajadores, sugerencias en lugar de instrucciones y centros de control y autoridad adecuados. Joan Woodward (1965), uno de los principales teóricos de esta corriente utilizó el término tecnología en el sentido de la tarea que ejecutan las organizaciones y considerándola importante característica, definió tres tipos básicos de tecnología en las empresas industriales:

- a) Unitaria (Productos hechos a mano)
- b) Masiva (Producción en cadena)
- c) Elaborada (Producción de flujo continuo)

Según Joan Woodward (1965), la comunicación verbal era mayor en las tecnologías unitaria y elaborada que en las tecnologías de producción masiva y en esta prevalecía de manera destacada la comunicación escrita que en las anteriores.

Sin embargo, en Jablin (1986, p.121), Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch señalaron que el funcionamiento de las organizaciones debe estar de acuerdo a sus tareas de

organización, a su tecnología y responder a las exigencias de su medio ambiente, así como a las necesidades de las personas que la constituyen.

El objetivo de los teóricos de la contingencia consiste en identificar cuales son las formas mas eficaces para organizar en función del comportamiento de los subsistemas de la organización tanto internos como externos.

Por lo tanto, cada organización tendrá la obligación y la responsabilidad de adaptarse a las exigencias de su entorno interno y externo que cumplan con las metas que se propone la organización. Estas metas pueden llevarse a cabo con eficiencia utilizando desde el modelo clásico, hasta el modelo del sistema abierto. De este modo podríamos decir que desde el punto de vista teórico, las escuelas aquí analizadas bien se pueden complementar más que contradecirse en función del papel que juegue la comunicación en las necesidades y características de la organización.

De este modo la Teoría de Sistemas y la Contingente tenderán a fusionarse y enriquecerse mutuamente con la finalidad de brindar mayores posibilidades. La Teoría de Sistemas concede una importancia primordial a la comunicación en los procesos organizacionales. Sus aportaciones a la comunicación organizacional fueron las primeras en enfatizar la necesidad de considerar al medio ambiente como elemento fundamental para la sobre vivencia de las organizaciones, a la información como factor clave de los intercambios de la organización con su ambiente y a la comunicación como el elemento esencial que mantiene viva a la organización.

La Teoría de Contingencia también se enfoca a que el diseño organizacional se adapta mejor a una situación específica y su base esencial es la comunicación, vehículo por el cual se resuelven la mayoría de los conflictos dentro de la organización.

A pesar de todo lo anterior, habrá que esperar como se gestan los avances de la comunicación organizacional en sus diferentes aspectos tales como: ambientes de comunicación (interpersonal, grupal y organizacional), y su impacto en términos de eficacia y eficiencia, análisis de redes formales e informales en los tres ámbitos, flujo de información organizacional; impacto de nivel de incertidumbre o de falta de información para los distintos sistemas y situaciones, los efectos del avance tecnológico, entre otros.

Finalmente, podemos decir que la Teoría Contingente toma en consideración las situaciones y contextos que se presentan en las organizaciones.

1.6 LA COMUNICACIÓN EN LA PERSPECTIVA ACTUAL DE LOS SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN

Los enfoques teóricos que se le ha dado a la organización han sido múltiples y variados, quizá el mas aceptado en las organizaciones actuales es el que se refiere a la Teoría de Sistemas ya que la Teoría Contingente se fundamenta en los principios generales de la de sistemas.

Sin pretender que se conciba a ésta teoría como la solución de los problemas y conflictos que surgen entre sus miembros entorno a las organizaciones modernas, la Teoría de Sistemas tiene como uno de sus principales postulados el identificar a la organización como un sistema compuesto por un conjunto de subsistemas que tienen determinadas funciones y en donde cada uno está en interacción con otros subsistemas. Una organización insume información y materia-energía de su ambiente y, después de procesar estos elementos, los produce. De esta forma según lo establece Katz y Kahn (1966), los cambios en el ambiente tienen un impacto continuo sobre la organización, de manera que siempre esta ajustándose a los cambios ambientales; a la inversa, los cambios internos en la organización tienen un impacto continuo sobre su ambiente.

Para Rogers (1980), la Escuela de Sistemas se enfoca especialmente sobre los sistemas abiertos, porque la mayoría de las organizaciones son relativamente abiertas y todo sistema abierto no se agota porque importa del medio ambiente, materia, energía e información, que posteriormente exporta como mensajes o productos de regreso al ambiente. Dicho en otras palabras la apertura implica que un ambiente que provoca cambios acelerados genera lógicamente cambios al interior de la organización en función del intercambio de información que se da entre la organización y su ambiente.

Para Muriel y Rota (1980), en la perspectiva actual de la organización, los sistemas abiertos son considerados como un “Sistema Social que Mediante la Utilización de Recursos (insumos) Actúa (transforma) Coordinadamente (equilibrio, interdependencia, interacción, entropía y manejo de la incertidumbre), Para la consecución de los objetivos (productos), para los que fue creada”.

Un sistema cerrado, por el contrario, está aislado de su ambiente, sus fronteras se cierran al intercambio de información-energía y permanece aislada de su medio ambiente, lo que genera entropía, es decir, anarquía, desorden y muerte del sistema.

La Teoría de Sistemas ha contribuido de manera importante al desarrollo de la Comunicación Organizacional a través del estudio de las interacciones entre los subsistemas de una organización, que ubican a la organización como unidad de análisis para entender a las organizaciones como sistemas sociales.

Según Fernández Collado (1991), la comunicación en las organizaciones es coordinadora de las actividades, el elemento que integra a la organización. Destaca además, tres categorías funcionales de la comunicación:

1) **Función de Producción:** La realiza el sistema para informar a los empleados cómo realizar sus trabajos y alcanzar las metas y objetivos. Por ejemplo, capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas, entre otros. La función de producción implica cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo.

2) **Función de Innovación:** Son conceptos, actitudes dentro de la organización para renovar o incorporar elementos nuevos. Por ejemplo, la percepción de nuevas actitudes, la incorporación de técnicas dentro de la empresa. Las innovaciones ocurren en todo momento y Rogers (1980) distingue dos tipos de innovaciones: a) La innovación de la organización, que son las que se adoptan como resultado de una determinación de la organización y b) Las

innovaciones en las organizaciones, que son las que requieren un cambio en el comportamiento y la actitud de los individuos, desde los directivos hasta los obreros para lograr las metas de la organización.

3) Función de Mantenimiento: Tiene como objetivo fomentar la socialización entre la gente y no hacia el material con el que se trabaja. Por ejemplo, la creación del equipo de fútbol de la empresa, el brindis de fin de año, celebración de algún día festivo, por citar sólo algunos. Esta función se ocupa de recompensar y motivar al personal a fin de que el sistema logre sus metas y objetivos.

Sin embargo, en los últimos años han proliferado en las organizaciones modernas conceptos o nuevas ideas como “Nueva Ola”, “Nueva Era”, “Cambio de Modelo o Paradigma”, “Organización de Aprendizaje Continuo”, por citar algunos términos y que a más de un directivo causaría sorpresa para describir su negocio. La plétora de ideas para hablar de la gestión de dirección de empresas es desconcertante, y cuanto más se analizan, más rebuscadas parecen.

Un ejemplo clásico de la proliferación de nuevas ideas es la que propusieron los investigadores y expertos “gurús” norteamericanos de la dirección de empresas Thomas Peters y Robert Waterman (1984), en su obra **In Search of Excellence (En busca de la excelencia)** en donde defendían al principio que los altos directivos deberían rechazar el modelo tradicional del directivo desapasionado y analítico, y en su lugar concentrarse en servir al cliente (público).

Cientos de miles de personas de los negocios en Estados Unidos, Europa y Lejano Oriente aceptaron estas enseñanzas, y las han utilizado para conformar su estilo de dirigir la empresa.

Peters y Waterman (1984), examinaron las características de las compañías consideradas excelentes por su carácter innovador y destacan ocho cualidades que toda organización debe de tener para ser considerada de excelencia y cuyas características son:

- 1) Una amplia disposición para la acción, sacar adelante el trabajo.
- 2) Investigar las necesidades de sus consumidores, estar cerca del cliente y aprender de las personas a quienes se sirve.
- 3) Fomentar la autonomía y habilidad empresarial, así como la innovación en toda la organización.
- 4) Obtienen productividad al prestar atención estrecha a las necesidades de su personal. Fomentando una administración participativa, conducida a través de valores que den como resultado la obtención de los objetivos globales de la empresa. Los trabajadores son considerados una fuente inagotable de ideas para lograr dichos objetivos.
- 5) Están impulsadas por una filosofía de compañía que con frecuencia se basaba en los valores de sus líderes, y que fomentará el trabajo eficiente y de calidad, la dirección eficaz, servicio y atención al cliente, respeto y apego a los valores corporativos.
- 6) Se concentran en los negocios que conocían mejor y que sabían como dirigir.
- 7) Tienen una estructura de organización sencilla, con poco personal y con altos ingresos en miles de millones de dólares.
- 8) Las empresas de excelencia están centralizadas y descentralizadas a la vez, según lo que fuera apropiado.

Según el Diccionario de la Lengua Española (2001) el término **excelencia**, es gramaticalmente definido como: “La suma perfección o la superior calidad o bondad que constituye y hace digna de singular aprecio y estimación en su género a una cosa o acción”.

Sin embargo, Peters (1984) en su libro **A Passion for Excellence (Pasión por la Excelencia)**, parece dar un giro muy notable respecto al eje rector de sus propuestas, sembrando la duda sobre sus propias teorías anteriores. Su idea es que, para ser competitivas, las empresas de hoy en día deben liberarse de las estructuras tradicionales de organización y volverse “locas”, cambiando constantemente sus sistemas para dar respuesta a los mercados que cambian tan rápida e inesperadamente como el tiempo.

Peters que popularizó la expresión “salir adelante en medio del caos”, ha acuñado ahora el término “dirección al nanosegundo” para describir la respuesta instantánea, las estrategias que cambian rápidamente; estructuras y procesos que las empresas deben adoptar en un mundo de gran competitividad.

La imagen que transmite Peters es muy acertada. Desde finales de los 80 el Boston Consulting Group, McKinsey & Company, la Harvard Business School y algunos pioneros (entre ellos muchos japoneses) han insistido en la importancia de competir contra el tiempo. Se trata de reducir el tiempo que se emplea en realizar el trabajo de dirección, desde el desarrollo de productos y servicios, hasta la fabricación, la entrega y el servicio a los clientes.

Motorola, junto a General Electric, 3M y Hewlett Packard, forma parte del reducido grupo de multinacionales occidentales que, mediante su actuación, han conseguido redefinir la idea de excelencia. A principios de los 80 la excelencia era una colección de atributos estáticos, hoy en día desfasados por las exigencias de un entorno empresarial cambiante. Estas empresas han sabido ver que la excelencia reside en saber aprender y adaptarse a los cambios. Han conseguido aceptar la realidad: el equilibrio exacto entre los diferentes criterios, como control y dinamismo empresarial, dirección y autonomía, centralización y descentralización, cambia sin cesar.

La evaluación y el desempeño positivo en las empresas exitosas requiere de un trabajo duro y continuo para adaptarse a los cambios del ambiente, perseveran, mantienen altos índices de calidad, conocen las necesidades de sus clientes, escuchan a sus empleados y permiten la libre acción en la creación de conceptos creativos y de innovación en productos y servicios. Las organizaciones de excelencia, que se consideran sistemas abiertos, se esfuerzan en hacer fáciles las cosas en un mundo cada vez más complejo. Sin embargo se debe tomar en cuenta que todas, absolutamente todas las políticas administrativas deberán estar enfocadas a largo plazo. Un ejemplo de ello son las compañías japonesas que han tenido tanto éxito en sus negocios, gracias a la visión de largo plazo en sus decisiones lo que les permitió a sus compañías tener una visión a futuro suficiente, para ser consideradas todo un modelo de organización y productividad.

Para Peters y Waterman (1984), las organizaciones de excelencia aprenden, experimentan más, no esperan a que el mercado acabe con ellas creando su propio mercado interno, estimulan la competencia interna y mantienen un dinámico ambiente informal, lleno de información. En estas organizaciones el factor humano, la comunicación, el ambiente y la

tecnología son lo más importante para sobrevivir y destacar, enfocándose a lograr las metas individuales y organizacionales de manera eficaz y eficiente.

Todo ello plantea en cuestión de qué tienen que hacer los directivos para empezar a orientarse en este laberinto de ideas sobre dirección de empresas, teniendo en cuenta además, el ciclo de vida de algunas de éstas. El punto de partida para cualquier director de empresa debe ser, por supuesto, a dónde quiere llegar. Este es el punto de referencia para medir la utilidad de cualquier teoría o nueva idea.

Es por ello, que se ha pretendido a lo largo de este capítulo presentar sólo un panorama general de las diferentes corrientes teóricas de análisis organizacional en dónde la Comunicación Organizacional (elevada a un rango de Comunicación Estratégica), encuentra su origen con el advenimiento de las relaciones públicas a principios del siglo XX y que para efectos prácticos permitirá en lo sucesivo comprender con mayor claridad el contexto en el que se desarrolla dicha disciplina y la relación que guarda ésta con la Alta Dirección, además de todo lo que implica su ejercicio, el cual se abundará con mayor detalle en el capítulo 2 de la presente investigación.

CAPÍTULO 2

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

“No hay nada más difícil de llevar a cabo, ni cuyo éxito sea más inseguro, ni más peligroso de manejar, que iniciar un nuevo orden de las cosas”.

Nicolás Maquiavelo

“Hay formas por medio de las cuales la mente del estratega puede ser reproducida y simulada por quien carece de un talento natural como estratega. En otras palabras, aunque no hay fórmula secreta para inventar estrategias exitosas, sí hay ciertos conceptos y elementos que pueden ayudar a desarrollar la clase de mentalidad que produce ideas estratégicas superiores”.

Kenichi Ohmae

Las empresas en la actualidad están inmersas en un mundo cada vez más cambiante y complejo. La competitividad en los mercados, el dinamismo de las economías, los cambios tecnológicos y la inestabilidad social son producto de un fenómeno llamado globalización. Esto, ha obligado a los altos dirigentes de las organizaciones a tomar decisiones con base en una mayor información respecto al entorno de la empresa y buscar por otro lado, la forma de comunicarse eficazmente.

Fundada en el mismo esquema de la comunicación en general, la comunicación organizacional ascendida a un rango de Comunicación Estratégica se caracteriza porque tanto los medios utilizados como los mensajes se centran en el manejo especializado de la información y son comunicados hacia los principales públicos de la organización, es decir, sus clientes, proveedores, gobierno, accionistas, personal, entre otros, con la diferencia de que al ser parte integral de la Alta Dirección, desempeña un rol protagónico en la toma de decisiones de ésta en el desarrollo de la organización. La Comunicación Estratégica es sin duda uno de los elementos más potentes y globales con los que puede contar actualmente una empresa u organización, pues a través de ella, se unifican las actividades administrativas y se da certidumbre a la ejecución de funciones, metas y objetivos establecidos por la Alta Dirección, de ahí su carácter estratégico. Con este alcance, la Comunicación Estratégica se integra a la Planeación Estratégica, para que en conjunto se logre conquistar posiciones, entre otros propósitos estratégicos y operativos. A lo largo de la presente investigación, se abundará no sólo en los factores que coadyuvan a su comprensión, sino también a los elementos que contribuyen a su desarrollo y consolidación.

2.1 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y ALTA DIRECCIÓN

Vivimos en una época de dependencia en el cual todos descansamos cada vez más en alguien para la satisfacción de nuestras necesidades económicas, sociales y espirituales. Esto contrasta directamente con la situación que existía hace ya mucho tiempo cuando los individuos eran en verdad autosuficientes, proveyéndose de casa, ropa y sustento, además de vivir separados de sus semejantes.

La creciente complejidad de nuestra sociedad y los inevitables problemas por ende creados, han tendido a nulificar ese antiguo y característico concepto de independencia. Hoy en día, pocas personas son capaces de alcanzar sus metas sin la ayuda de otros. Los individuos dependen de sus patrones para obtener trabajo y salarios; de comerciantes para adquirir alimentos y ropa; del gobierno para comodidades y protección, de clubes para satisfactores sociales; de iglesias y sinagogas para guía espiritual; y de muchas otras personas e instituciones. La dependencia de la gente de su trabajo y de sus vidas sociales y espirituales ha engrandecido la importancia de las relaciones humanas en la vida contemporánea.

Según Goldhaber (1991), el investigador norteamericano William Whyte, sostenía desde 1956 que la mayoría de nosotros podemos ser catalogados como “hombres organización” debido al tiempo que pasamos dentro de distintas organizaciones. En 1973, Harry Levinson sostiene que esta clasificación sigue siendo cierta, ya que el “noventa por ciento de las personas que trabajan lo hacen dentro de una organización”.

Si tomamos en cuenta el tiempo que permanecemos dentro de ellas y las relaciones que mantenemos a diario. La dependencia llega a tal extremo que quizás hoy en día no podríamos imaginar nuestra vida social sin la interacción constante con algunas de las grandes y complejas organizaciones. Hospitales, bancos, escuelas, universidades, sindicatos laborales, clubes sociales y cívicos, dependencias gubernamentales, partidos políticos, industrias, instituciones religiosas, entre muchas otras; son una muestra de ello, por lo tanto, no es difícil concluir que en la actualidad la humanidad esta constituida por seres de organizaciones.

De ahí el concepto de Llano Cifuentes (1997, p 41) en el sentido de que “las empresas u organizaciones no deben considerarse, para hacerlo con acierto, ni en cuanto a estructura de factores o elementos, ni en cuanto a conjugación de actividades, sino en cuanto a un modo fundamental y universalmente aceptado: en la organización nos encontramos ante una comunidad de personas”. Sin embargo, la relación interdependiente entre los individuos y las empresas no se podría entender ni mucho menos justificar si no tomamos en cuenta un elemento integrador de suma importancia en esta relación: **la comunicación**.

En este contexto, resulta imposible imaginar dentro de una organización a un conjunto de personas que comparten objetivos comunes, pero a cuyos miembros se les tiene prohibido intercambiar mensajes y por ende no poder comunicarse entre sí por determinado tiempo. Seguramente la empresa sufriría severos daños y quedaría prácticamente paralizada durante ese lapso como consecuencia de políticas equivocadas.

Esto demuestra que en las organizaciones, como en cualquier grupo humano, la comunicación es prioritaria para la existencia. Por lo tanto, resulta imposible imaginar siquiera una asociación de personas (desde una pareja hasta una nación) que pueda subsistir sin la comunicación. No es exagerado decir que la función de la comunicación es ser el medio gracias al cual se unifica la actividad organizada. La comunicación se puede considerar como el vehículo por el que la información se convierte en un insumo de los sistemas sociales. La **Comunicación Estratégica** involucra a muchas áreas, comportamientos, factores y elementos, entre los cuales resaltan algunos como:

- • Cultura organizacional
- Relaciones públicas
- Relaciones laborales
- Capacitación al personal
- Cumplimiento de la responsabilidad social
- Actividades y campañas industriales y comerciales
- Relaciones con cámaras y asociaciones profesionales
- Relaciones con la comunidad financiera
- Relaciones con accionistas e inversionistas
- Relaciones con instituciones del gobierno
- Conferencias de sus ejecutivos
- Presentación y empaques de sus productos
- Congresos, eventos y otras actividades técnicas, comerciales y sociales.
- Promociones en general
- Prácticas de comercialización
- Prácticas gerenciales
- Políticas de personal
- Políticas financieras
- Reportes y publicaciones en general
- Difusión en los medios de comunicación masiva
- Comunicación en situaciones de crisis
- Posicionamiento y mantenimiento de la reputación corporativa.

Estas y otras prácticas, así como los demás elementos de identidad que produce una organización, son considerados como piezas comunicativas de cuyo manejo depende el logro de los objetivos de la Comunicación Estratégica y aún de la Planeación Estratégica. A lo largo de este capítulo se profundizará aún más todo lo que engloba la Comunicación Estratégica, así como de los factores y actividades que contribuyen a su desarrollo y consolidación. Por ello y para entender mejor aún la importancia que representa la Comunicación Estratégica (y todo lo que concierne a ella) en la empresa, es necesario analizar desde un primer plano la posición que desempeña la **Alta Dirección (Gerencia Estratégica)** en la toma de decisiones y como afectan estas decisiones el entorno y el funcionamiento de la organización.

La Alta Dirección siempre es responsable absoluta de la organización que dirige. Esta obtiene resultados por su posición, por la autoridad que ejerce y por las decisiones que toma; sin embargo, ese desempeño gerencial puede emprenderse con diferentes alcances, que van

desde los rutinarios y operativos hasta una actuación de verdadero estratega. Es patente que para una era de turbulencia o crisis, se requiere de un comportamiento estratégico en la Alta Dirección; el profesor europeo, H. Igor Ansoff, (1979) lo precisa en su libro **Gerencia Estratégica**:

“llamaremos comportamiento estratégico al proceso de interacción de una organización con su medio ambiente, acompañado por un proceso de cambiar configuraciones internas y dinámicas. Hay otro comportamiento llamado operativo, que está relacionado con el proceso interno de transformación de recursos”.

El personal, en especial los gerentes de más alto nivel se les paga por tomar decisiones difíciles, configuran el perfil de una empresa, por lo cual su orientación es importante para formular acciones estratégicas para el futuro de la compañía. Ellos establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la empresa. Por consiguiente, sus valores, sus preferencias y sus actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado debido a que repercuten sobre la estrategia.

Es común que el término estrategia se utilice con gran flexibilidad en el ámbito de la gerencia y de las organizaciones. Se hace referencia a estrategias financieras, estrategias de mercado, estrategias de comunicación o de la estrategia corporativa.

Para efectos prácticos resulta útil definir en primer lugar qué entendemos por estrategia. En términos muy generales la estrategia se refiere al comportamiento de la empresa en relación a su entorno. Por tanto, una estrategia es una declaración de intenciones, que define lo que se hará en circunstancias particulares. La estrategia consta de elecciones razonadas que se han decidido después de reflexionar y discutir sobre ellas. A ésta hay que revisarla constantemente en función de las circunstancias que van cambiando.

Otra definición sería:

Es la declaración formal de la Alta Dirección, que guía a una organización para cumplir con su misión y objetivos en un medio turbulento, a partir de precisar su mercado, su competencia, sus productos y sus elementos de lucha, para aprovechar oportunidades y evitar amenazas.

Toda decisión estratégica tiende a modificar la posición competitiva de una organización. Por supuesto, si la estrategia y las acciones derivadas son efectivas, la posición mejorará y se fortalecerá; pero si son equivocadas o poco efectivas, el resultado lógico será una baja competitiva con sus respectivas consecuencias económico-financieras. Pero pretendiendo ser aún más claros, a continuación se enuncian algunas diferencias significativas entre la Gerencia Estratégica y la Gerencia Operativa.

GERENCIA OPERATIVA TRADICIONAL	GERENCIA ESTRATÉGICA
Maneja las variables controlables	Responde a las variables externas no controlables y gobierna las variables controlables.
Actúa en torno a la actividad comercial.	Considera, además tendencias económicas sociopolíticas, de cambio y de innovación.
Considera el marco de operaciones y de mercado estable y bien definido, a partir de la actividad comercial.	El marco de operaciones y mercado es cambiante y debe redefinirse con la aparición de nuevos productos, tecnología, sustitutos y por la mayor competencia.
Generalmente toma en cuenta a pocos receptores o partes interesadas (clientes y público).	Considera a múltiples receptores que influyen en la formación de una comunicación corporativa (públicos internos y externos como son: empleados, clientes, proveedores, gobierno, sindicatos, instituciones de crédito entre otros).
Busca popularizar un producto o servicio que es considerado como permanente.	Persigue un posicionamiento e imagen corporativa que respalde a sus productos o servicios que son transitorios y cambiantes.
Cuida solo de los competidores que ofrecen productos similares, a partir de considerar al público como consumidor.	Cuida de una más amplia gama de competidores a partir de considerar al público como elector, a los productos sustitutos y a sus clientes y proveedores como una competencia potencial.
Considera que las organizaciones provocan el cambio.	Considera al cambio como consecuencia de las tendencias externas a la organización y a las cuales hay que responder.
Considera que hay pocas sorpresas que afectan al manejo de las organizaciones.	Observa cuidadosamente a las frecuentes y variadas sorpresas que afectan el manejo de las organizaciones porque implican riesgos y oportunidades.
Estima que hay continuidad en los productos, tecnología, estructura y prácticas comerciales.	Toma en cuenta que hay cambios discontinuos en el mercado, tecnología, productos, competencia y en las relaciones con los diferentes receptores.
Generalmente segmenta el mercado con base al nivel de ingresos del consumidor.	Segmenta el mercado en base a la dinámica de la población, estilos de vida, comportamientos, ubicación física, objetivos, entre otros.

La **Gerencia Operativa** es sinónimo de **eficiencia** y su fin directo es obtener las mayores utilidades como consecuencia de vender más en volumen y/o precios y en erogar menos, al reducir costos y gastos de operación, sin una filosofía racional. Para sus decisiones, la Gerencia Operativa se formula la pregunta: ¿Cómo puedo hacer mejor lo que estoy haciendo?.

La **Alta Dirección (Gerencia Estratégica)** es **eficacia** y parte de interpretar un medio en crisis, turbulento y altamente cambiante; sus decisiones toman en cuenta los fenómenos ambientales sobre los cuales no tienen control, son las variables externas las que se acentúan conforme aumenta el nivel de incertidumbre. Las circunstancias impulsan a la Alta Dirección a observar fuera de su organización y preguntarse con una orientación hacia el futuro: ¿Estoy haciendo lo que debo hacer?.

En forma resumida puede decirse que la Alta Dirección es:

- Una forma de manejar los recursos limitados de una organización, en apoyo de los negocios y realizaciones que deben emprenderse en el futuro.
- La acción de lograr ventajas sobre la competencia para consolidar mercados presentes y futuros.
- Un enfoque para analizar la complejidad de los fenómenos externos a una organización, junto con las tendencias que afectan y afectarán su desarrollo, o crecimiento y su posicionamiento en el futuro.
- Un comportamiento para desarrollar nuevas aptitudes, actitudes e ideas para dirigir en forma eficaz una organización y proyectarla hacia el futuro.
- Conquistar una posición favorable para la empresa por medio de una eficaz comunicación estratégica y consolidar una buena percepción de su imagen corporativa para que una organización logre su diferenciación en función de los bienes o servicios que ofrece en el mercado.
- Visualizar el futuro para explotar oportunidades, precisar riesgos y reducir amenazas.



ALTA DIRECCION

Es decir, la Alta Dirección es la responsable directa del buen manejo y desempeño de una organización, por consiguiente, ella debe formular la estrategia maestra que busque lograr los objetivos deseados, o de manera coloquial, es el capitán responsable de llevar a buen puerto el barco que dirige a pesar de navegar en aguas turbulentas. Sin embargo, muchas veces las mejores estrategias encallan en las rocas de la cultura, la estructura y la actitud, es por ello, que se necesitan excelentes habilidades de gestión del cambio, mejores niveles de comunicación hacia sus públicos y de formación no sólo de las capacidades funcionales normales, sino para aceptar el cambio y adaptarse a él.

Durante el transcurso de los años, muchos autores han reconocido la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado. Por ejemplo, Chester I. Barnard sostuvo en 1938 que la tarea más importante de un ejecutivo era la comunicación, siendo éste el medio a través del cual se vinculan los integrantes de una organización para lograr un propósito común.

La Alta Dirección encamina sus esfuerzos comunicativos a través de la **Planeación Estratégica** como una respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Tal respuesta no resulta nada fácil, producto de las múltiples variables externas que interactúan en el medio ambiente de las organizaciones y en el cual los ejecutivos no tienen ningún control, sólo pueden responder por medio de planes estratégicos.

Independientemente de las palabras que se utilicen, la idea central de lo que es la Planeación Estratégica se resume de la siguiente manera: La Planeación Estratégica es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.

Con este concepto se busca producir información y bases de decisión para la Alta Dirección, de manera que logre lo siguiente:

- Conquistar una posición ventajosa centrada en los clientes.
- Identificar a la competencia y confrontarse a ella para precisar ventajas y desventajas.
- Identificar oportunidades significativas que se traduzcan en ventajas competitivas.
- Definir lo que deberá ser la organización en el futuro.
- Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización.
- Definir con anticipación los **Factores Estratégicos Clave** en relación al futuro: competencia, públicos, productos y medio ambiente.
- Establecer el camino óptimo de hoy con lo que debe de ser en el futuro.

La Alta Dirección concibe a la Planeación Estratégica como un proceso acucioso de recopilación de información, que analiza y escudriña el futuro, que produce ideas y formaliza planes estratégicos de lo que es y debe ser el futuro de la organización. Generalmente se reconocen tres etapas que principian por cuestionar a la organización desde varias perspectivas en el tiempo y en cuanto a lo que ha hecho, hace y deberá hacer en el futuro a fin de lograr una posición competitiva. Las tres etapas son:

¿Dónde estamos?	Definir la posición estratégica actual (Posicionamiento actual).
¿A dónde vamos?	Escudriñar el futuro y predecir consecuencias (Posicionamiento descriptivo acorde a las tendencias).
¿A dónde deberíamos ir?	Proyectar a la organización con la posición estratégica que debe tener en el futuro (Posicionamiento normativo).

El primer cuestionamiento se encamina a precisar el perfil estratégico que en el presente tiene una organización, además de que nos permite identificar los factores que han influido en su comportamiento y que la han llevado a la posición actual, así como evaluar esencialmente los **Factores Estratégicos Clave** y cuyo alcance podemos resumir de la siguiente manera:

FACTORES ESTRATÉGICOS CLAVE	ALCANCE
MISIÓN Y OBJETIVOS (Concepto de negocios).	Analizar conceptualmente a la organización por lo que es, hace y significa para su medio, clientes y público en general.
COMPETENCIA.	Analizar y evaluar a la competencia, precisando las ventajas que la organización tiene con respecto a sus competidores, a fin de establecer la capacidad competitiva que tiene en el presente.
MERCADO.	Analizar los segmentos específicos del mercado atendido por la organización y su competencia, examinando el comportamiento, deseos, necesidades y expectativas de los clientes actuales.
PRODUCTO.	Analizar la aceptación de los productos de la organización y como se han posicionado en la mente de los clientes y consumidores. Asimismo es examinar el producto en sí mismo, por lo que es, hace y puede hacer o ser sustituido.
MEDIO.	Analiza las fuerzas o tendencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas que condicionen el desarrollo de la organización.

La formulación de pronósticos y creación de escenarios para fines estratégicos tiene un doble propósito:

- Precisar y establecer relaciones de causa / efecto en cada paso para llegar a las situaciones hipotéticas que conformarán escenarios futuros.
- Encontrar alternativas en cada paso o evento con el fin de prevenir, desviar o facilitar el camino para que la organización llegue a sus objetivos y a la posición estratégica que quiere alcanzar.

Y es aquí donde la información obtenida de los pronósticos y de su correspondiente análisis, permite a la Alta Dirección distinguir, entre lo que son posibilidades reales de las que son especulaciones ambiguas.

- El tercer y último cuestionamiento respecto a ¿dónde deberíamos ir? que plantea el posicionamiento normativo, obliga a la Alta Dirección a través de la Planeación Estratégica a tomar decisiones con alto grado de riesgo e incertidumbre, que van desde fijar objetivos a largo plazo, replantear la misión, y el concepto de negocio, hasta responder a la pregunta: ¿Qué debemos hacer ahora para llegar a ser la organización que queremos?. Son decisiones estratégicas que incluyen otras decisiones trascendentales como:
 - Deshacerse de rutinas, cosas y comportamientos presentes que no encajarán en el futuro.
 - Manejar nuevos conceptos, comportamientos, comunicaciones y acciones que serán elementos integrantes de los planes estratégicos.
 - Buscar nuevos y diferentes caminos para lograr los objetivos establecidos.
 - Manejar comunicaciones congruentes y consistentes que permitan generar un ambiente positivo dentro de la organización y que además fije una buena imagen de la misma en la mente de sus públicos.

Esta es la etapa decisiva para cerrar la brecha entre lo que actualmente es la organización y lo que pretende ser en el futuro. En el posicionamiento normativo el elemento central de ese proceso estará en las estrategias que se establezcan; de su calidad dependerá la efectividad de los planes y los resultados alcanzados.

Es evidente que la Planeación Estratégica es un proceso continuo cuyas modificaciones van en función directa de los cambios observados en el contexto ambiental y están estrechamente relacionados a la sensibilidad de los gerentes para comprender, percibir y visualizar los fenómenos externos que afectan a su organización. De hecho la Planeación Estratégica prepara a la Alta Dirección para emprender cambios, le ayuda a aprovecharse de los mismos, le permite optimizar los beneficios y minimizar sus problemas, riesgos y amenazas.

Para Steiner (1979) “Aunque ya se ha avanzado en el desarrollo de técnicas analíticas para identificar y evaluar estrategias, el proceso todavía es un arte. Algunas técnicas utilizadas en la formulación de estrategias definitivamente ayudan a los gerentes a tomar

decisiones; pero en todas las decisiones estratégicas de importancia, la habilidad para formular la pregunta apropiada, la aplicación del juicio e intuición de los gerentes son determinantes en ese proceso de tomar decisiones”.

Con el avance que le es propio, la Planeación Estratégica encuentra en la comunicación la expresión de su contenido y propósitos. La eficacia de éstas estrategias dependen en gran medida del valor que se le dé a la Comunicación Organizacional no solamente como fuente de información, sino también como factor determinante y de gran influencia en la toma de decisiones por parte de la Alta Dirección, para que de esta manera la organización pueda cumplir a cabalidad sus metas y objetivos a largo plazo en comunión con todos y cada uno de los miembros que la integran.

Dawe y Jackson (1973), fundamentan: “El hombre de negocios de nuestros días cuenta con un volumen de información mayor que el que tuvieron sus predecesores y dispone de más medios de comunicación para la transmisión de sus mensajes. Por eso necesita conocer cada día más a fondo los principios de las comunicaciones, para poder transmitir sus ideas funcionalmente a sus socios, patrocinadores, consumidores, clientes y público de negocios, sin pérdida de tiempo y esfuerzo”.

De acuerdo a lo anteriormente señalado queda de manifiesto el carácter estratégico que la Comunicación Organizacional adquiere en la dirección de cualquier empresa; la eficacia y la calidad en la comunicación en todos sus niveles, así como también, las nuevas tecnologías enfocadas a esta materia harán la diferencia competitiva entre las organizaciones del mañana.

Es por ello, que antes de definir con propiedad lo que es la Comunicación Organizacional es conveniente destacar que en esencia las organizaciones no comunican, pero cuando la comunicación surge en un contexto organizacional, que por ende es altamente estructurado, se le conoce como **Comunicación Organizacional**.

Diversos investigadores han manifestado su interés en esta disciplina relativamente nueva, aportando en sus estudios múltiples definiciones que nos permiten definir con mayor exactitud el quehacer de este concepto.

Redding y Sanborn (1964), definen a la Comunicación Organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones. Katz y Kahn (1966), perciben a la Comunicación Organizacional como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización. Zelko y Dance (1965), se interesan principalmente por las habilidades de comunicación que se dan en los negocios y en las profesiones (dar conferencias, escuchar, entrevistar, asesorar, vender, persuadir, entre otros.). Perciben a la Comunicación Organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas, publicidad). Lesikar (1972), comparte con Zelko y Dance la idea de las comunicaciones internas-externas, pero le añade una

tercera dimensión, las comunicaciones personales (el intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización).

Thayer (1968), basándose también en el método general de los sistemas de comunicación, define a la Comunicación Organizacional como “aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización”. Dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones); reglamentarios (ordenes, reglas, instrucciones); y de mantenimiento/desarrollo (relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación). Bormann y otros (1969), limitan su estudio de la Comunicación Organizacional a “la comunicación oral” (como opuesta a la comunicación escrita) dentro del marco de un sistema de grupos interdependientes y supuestos. Subrayan la importancia de las habilidades comunicativas de escuchar, reunirse en pequeños grupos y hablar para persuadir.

Goldhaber (1984), en su libro “**Comunicación Organizacional**” define a la comunicación organizacional como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, y añade que dicha disciplina estudia el flujo de mensajes en las organizaciones. Con base en las definiciones expuestas anteriormente Goldhaber resume: “La Comunicación Organizacional ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados. La Comunicación Organizacional involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales”. Homs Quiroga (1990), la califica como un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos externos e internos. Muriel y Rota definen a ésta disciplina como un sistema coordinador cuyo objetivo es armonizar los intereses de la organización con los de sus públicos. Horacio Andrade (1991), reconoce la dificultad de definirla ya que existen generalmente tres acepciones respecto a este concepto:

- a) La Comunicación Organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio.
- b) Es la disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.
- c) La Comunicación Organizacional se entiende también como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Las tres acepciones del concepto Comunicación Organizacional que se han abordado (como fenómeno, como disciplina y como conjunto de técnicas y actividades) son igualmente válidas porque corresponden a diferentes aspectos de un mismo campo de interés y acción. A eso puede deberse la confusión que ha surgido en torno al tema.

La Comunicación Organizacional puede interpretarse también como un sistema ordenado de comunicación que maneja los conocimientos generados por éste bajo normas racionales a fin de obtener y lograr los objetivos previstos por la organización.

Varios estudiosos de la comunicación coinciden en señalar que la comunicación es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización. Sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo. Además ayuda para que la planeación y la organización administrativa sean ejecutadas de manera eficaz, por tanto, la comunicación en las organizaciones es un medio, no un fin. La buena comunicación es resultado de una gestión administrativa competente, no la causa de ella; sin embargo, influye en gran medida en la obtención de los objetivos y las metas establecidas por la Alta dirección de la empresa.

Se ha citado aquí, sólo algunos autores con sus respectivas definiciones tratando de explicar mejor aún éste término. Sin embargo, los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización deberán responder a una estrategia común cuyo fin será ayudar a la organización a alcanzar sus metas. Por tanto, será necesario definir clara y puntualmente la estrategia a implementar, a partir de la imagen que la organización desee proyectar tanto hacia adentro como hacia afuera, manteniendo siempre la congruencia con su propia cultura, sólo así, se podrá conformar una verdadera estrategia de comunicación total que beneficie a la organización.

En estos tiempos en que la globalización y la ola modernizadora invade a todo el mundo, la comunicación será cada vez más el elemento detonador en el desarrollo competitivo de las empresas, mismas que pelean en todo el orbe por allegarse mayores recursos que les permitan proveerse de las más sofisticadas tecnologías con la finalidad de conquistar mercados más amplios, incrementar su productividad y generar así mayores utilidades que les aseguren competir con éxito.

Hemos pues, llegado ya al “Shock del futuro” (Toffler,1970), donde los avances de las nuevas tecnologías de información (internet, faxes, teleconferencias, celulares, correo electrónico, radiolocalizadores, comercio electrónico en la red, entre otros.), han marcado de sobremanera el rumbo de las organizaciones del futuro y de los cuales ahondaremos más adelante en el capítulo 4.

Finalmente, hemos podido constatar como ambas disciplinas nos están tan aisladas como quizá pudiese parecer a simple vista, ya que existe entre ellas una, dependencia permanente. Por tanto, para comprender mejor aún los factores que determinan ésta relación, en el presente capítulo se abordarán las actividades y el quehacer de la comunicación en las organizaciones, a fin de poder establecer el vínculo que las une más que las diferencias que las separa.

De este modo, podemos asegurar que la comunicación a través de sus diferentes medios, esta llamada a determinar el rumbo de la organización influyendo de manera considerable en la toma de decisiones por medio de la Alta Dirección, asumiendo de una vez por todas su posición estratégica y ocupando el lugar que se merece en la constitución y desarrollo de la empresa del nuevo milenio.

2.2 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Aunque la comunicación se utiliza en todas las fases de la administración es particularmente importante en la función de dirección. **La comunicación** se entiende como la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último lo comprenda. Por lo tanto, esta definición es la base del modelo del proceso de comunicación, el cual centra su atención en el emisor de la comunicación, en la transmisión del mensaje y en el receptor del mismo.

El modelo en el cual se basa ésta investigación destaca la importancia del ruido, que interfiere la buena comunicación y la retroalimentación (feedback), que la facilita.

Pero antes de entrar de lleno a este tema, es necesario dilucidar la diferencia que existe entre información y comunicación. La principal diferencia entre éstas es la necesaria existencia del feedback o retroalimentación para transformar un proceso informativo en comunicativo. Es decir, cuando un mensaje emitido no espera una respuesta por parte del receptor se convierte en información, pero cuando el receptor emite una respuesta nos hallamos ante un proceso de comunicación. Por lo tanto, a la información la podríamos considerar como un ingrediente de la comunicación.

La Comunicación Organizacional puede interpretarse también como un sistema ordenado de comunicación que maneja los conocimientos generados por éste bajo normas racionales a fin de obtener y lograr los objetivos previstos por la organización.

Ahora bien, muchos autores han reconocido con el transcurso de los años la importancia del proceso de la comunicación en el esfuerzo organizado. Por ejemplo, Barnard sostuvo que las comunicaciones ocupan en la teoría de las organizaciones, un lugar central debido a que la estructura, la extensión y la cobertura de las organizaciones, están determinadas por las técnicas de la comunicación, y afirma que la comunicación es el medio a través del cual se vinculan los integrantes de una organización para lograr un propósito común. Esta es aún la función fundamental de la comunicación. Ciertamente, la actividad diádica y de grupo es imposible sin la comunicación, debido a que no se puede llevar a cabo la coordinación y el cambio.

Los sociólogos y los teóricos de la información, así como los psicólogos, se han concentrado en el estudio de las redes de comunicación. Estos últimos se han interesado en la comunicación, sobre todo en los problemas humanos que ocurren en el proceso de iniciar, transmitir y recibir información buscando detectar las barreras que dificultan una buena comunicación. Los elementos principales del proceso de la comunicación son el emisor o fuente, mensaje, canal, receptor, ruido y retroalimentación o feedback.

1) Fuente o Emisor: La comunicación se inicia con el emisor o fuente. Este es el que origina el mensaje; puede tratarse de una persona frente a otra, o bien de una compañía, un gobierno o cualquier otra organización, aunque en última instancia, la fuente la constituyen los individuos como parte de la organización. La responsabilidad de la preparación del mensaje radica en la fuente. Una vez conocida ésta, así como sus ideas, pensamientos,

necesidades, sentimientos, información y propósitos de comunicarse, que después codifica en forma tal que pueda ser comprendida tanto por él como por el receptor.

2) **Mensaje:** El mensaje es el estímulo que la fuente transmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y receptor. La codificación es la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente. Codificar es, consecuentemente, cambiar un significado por un símbolo.

En la comunicación cara a cara como lo señala David K. Berlo (1977), la codificación se efectúa por medio de la capacidad motora de la fuente: mecanismos vocales (palabra hablada, gestos, notas musicales, etc.) y los sistemas musculares del cuerpo (gestos del rostro, ademanes, postura, entre otras.).

En situaciones de comunicación más complejas, separamos a menudo la fuente del codificador. Por ejemplo, podemos considerar a un gerente de ventas como la fuente y a los vendedores como sus codificadores; es decir, estos últimos son personas que, en forma de mensaje traducen la intención o los propósitos del gerente al cliente.

3) **El Canal:** El canal de comunicación es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor del mismo. Los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales.

Canales Masivos: Son los que hacen posible que una fuente alcance a muchos receptores, casi siempre de manera simultánea como son: periódicos, revistas, cine, radio, televisión, videos, publicidad y en el futuro reciente el internet.

Canales Públicos: Estos permiten la comunicación entre una fuente y un grupo de personas relativamente amplio; por ejemplo, los boletines, teleconferencia, posters, periódicos murales, discursos, exhibiciones audiovisuales, artículos promocionales, buzón de opiniones, redes, altavoces, eventos culturales, fiestas, eventos sociales, investigaciones, revista de una empresa que circula entre sus empleados, etcétera.

Canales Interpersonales: Implican un intercambio más directo entre la fuente y el receptor o entre los miembros de un grupo pequeño: una conversación frente a frente o por teléfono, carta, memorándum, invitaciones, teléfono abierto, faxes, telegrama, juntas, recorridos, reuniones, correo electrónico, interfón, circulares, instructivos, reuniones, manuales, contactos, comidas, celulares, radiolocalizadores, teleconferencia, entrevistas, entre otros. La selección adecuada del canal es vital para lograr una comunicación eficaz.

Respecto a este punto, es importante destacar que existen cinco categorías que determinan las funciones de los canales de comunicación en la estructura de la organización, estos son:

a) Difundir directrices, políticas específicas y en general toda información relacionada con el trabajo como son: Programas de inducción para el personal de nuevo ingreso, descripciones del puesto, manuales de políticas y procedimientos, circulares, correo electrónico, entrevistas de instrucción, evaluaciones de desempeño, reuniones y conferencias, actividades de capacitación, tableros de avisos, tableros electrónicos,

mapas o planos de la organización, reportes, escritos, prestaciones, suscripciones a revistas externas relacionadas con el trabajo, programas de ayuda y visitas guiadas, entre otras.

- b) Mantener al personal informado de asuntos generales de la empresa, como son: Anuncios sobre movimientos de personal, estantes con materiales de lectura, tablero de avisos, tablero electrónico, biblioteca, radio pasillo, posters, circulares, cartas, memorándum, difusión de asuntos sindicales, visitas o viajes a otras plantas u organizaciones, videos, revista interna de la empresa, correo electrónico y reportes e informes acerca del desarrollo de la organización.
- c) Fomentar la identificación de la organización, en el sentido de pertenencia y lealtad a través de: Historia de la organización, calcomanías o artículos con la imagen corporativa de la empresa, materiales promocionales, directorio del personal, convivencias sociales de la empresa, revista interna, cursos de capacitación, cartas, memorándum, actividades sociales, tour por la empresa, uniformes y equipos de trabajo con el logotipo de la empresa, obsequios y descuentos en los productos de la empresa, prestaciones adicionales, programas de estímulo y de calidad, etcétera.
- d) Acceso al intercambio libre de ideas con la alta dirección, por ejemplo: Reuniones, observaciones, encuestas de actitudes para quejas, radio pasillo, entrevistas, conferencias, opiniones sobre la revista interna, ideas, programas de control de rumores, sistemas de sugerencias, auditorías de comunicación, sistemas de productividad y de calidad.
- e) Privilegiar el desarrollo de las relaciones interpersonales tales como: Entrevistas de apoyo, anuncios acerca de cambios en el personal y logros obtenidos, tarjetas de felicitación, nombres en los lugares de trabajo, gafetes de identificación, reconocimientos, conversación informal, reuniones sociales (formales e informales), deportes, eventos culturales y otras actividades de esparcimiento.

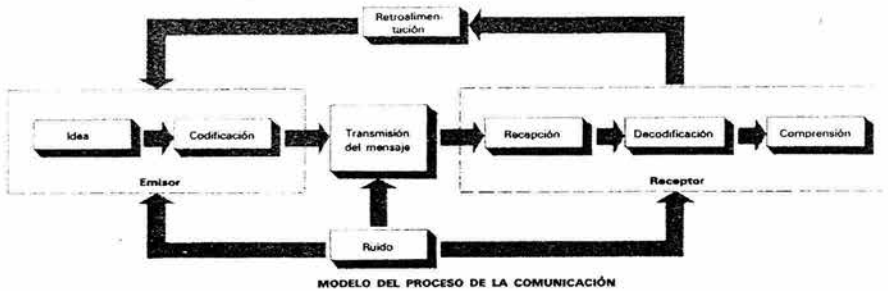
4) **Receptor:** El receptor simboliza el objeto de la comunicación; esta sería nula sin el receptor, el cual es tan importante como la fuente. Es quien recibe el mensaje y lo entiende decodificándolo. “Decodificar consiste en traducir el mensaje de la fuente y darle una forma útil para el receptor; es el proceso opuesto a codificar, si este último supone el hablar y escribir, la decodificación implica leer y escuchar” (Flores de Gortari, 1973). El receptor puede ser desde una persona, hasta un grupo, institución, gobierno o cualquier otra organización.

5) **Ruido:** Lamentablemente, en muchas ocasiones la comunicación es afectada por el ruido. Se entiende por ruido cualquier elemento tanto del emisor como del receptor que obstaculiza la comunicación; por ejemplo, la codificación de un mensaje puede ser defectuosa debido al uso de símbolos ambiguos. También la falta de atención puede producir una recepción inadecuada o defectuosa.

6) **Retroalimentación o Feedback:** Es en términos generales, la respuesta del receptor a un mensaje enviado por el emisor dentro de un proceso de comunicación; siendo éste el elemento básico de diferenciación entre el proceso de información y el de comunicación. En las organizaciones una retroalimentación negativa repercute de varias formas, por ejemplo:

descenso de la productividad, mala calidad de la producción, aumento del ausentismo o rotación del personal, falta de coordinación o conflictos entre departamentos, etcétera. La retroalimentación señala si se ha llevado a cabo el cambio individual u organizacional como resultado de la comunicación. Tal como se muestra en la Figura 2.

Figura. 2.



Si tomamos en cuenta que dentro de la organización la mayor parte del tiempo nos comunicamos y transmitimos entre otras cosas, conocimientos, emociones, valores, creencias, hechos, reacciones e información; el proceso de la comunicación resulta esencial para el funcionamiento interno de las empresas, debido a que integra las funciones administrativas, necesarias para: 1) establecer y difundir las metas de la empresa, 2) desarrollar planes y estrategias para lograrlas, 3) organizar los diferentes recursos con los que cuenta la empresa de la forma más eficaz y eficiente posible, 4) seleccionar, desarrollar y evaluar a los integrantes de la organización, 5) dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive y fomente la participación del personal en asuntos de la empresa, y 6) controlar el desempeño de los miembros.

Es por ello, que el propósito fundamental de la comunicación en una empresa u organización es llevar a cabo el cambio, esto es, influir sobre la acción de sus miembros en beneficio de la organización. Al interior de la misma, el comportamiento del factor humano siempre debe de estar enfocado a cumplir cabalmente con determinadas metas, que se obtienen mediante la comunicación, de ahí que cuanto más elevado sea el grado de comprensión en el proceso de la comunicación, mayores posibilidades existen de que la gente lleve a cabo las metas y objetivos que se han establecido.

La comunicación se relaciona íntimamente con la motivación y la productividad porque señala a cada individuo cual es su responsabilidad, por ejemplo, cada puesto tiene una descripción de funciones, por lo tanto una persona productiva es la que desempeña eficientemente sus funciones y al desempeñar bien sus funciones está bien informada. Recordemos que “el receptor del mensaje es el elemento más importante del proceso de la comunicación”, (Berlo, 1977).

En la actualidad, la información organizacional fluye con mayor rapidez, por lo que es indispensable que cada uno de los miembros de la organización valore y comprenda con exactitud la función que desempeña la Comunicación Organizacional en la coordinación del desarrollo productivo de la empresa y en la toma de decisiones de sus ejecutivos.

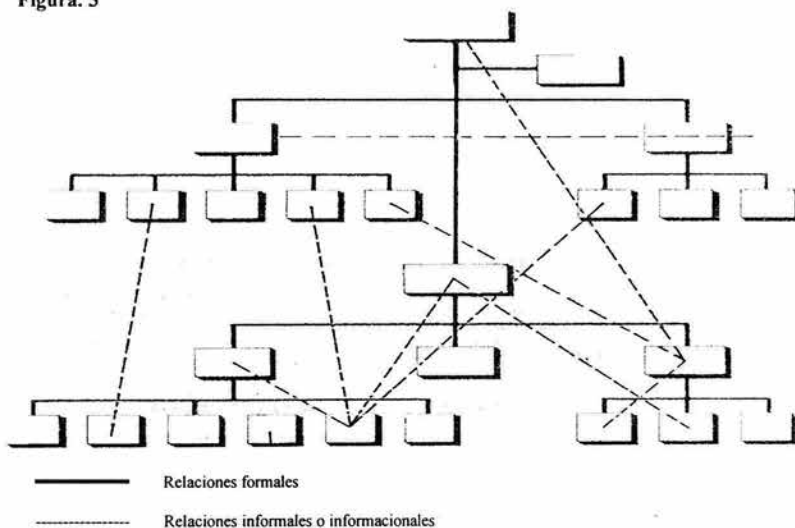
2.3 LAS REDES DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Las relaciones de los individuos a través de la convivencia social y/o laboral permiten la creación de nexos e interacciones, produciendo necesidades de tipo comunicativo. Si consideramos que toda organización está constituida por un grupo de personas que ocupan distintas posiciones de acuerdo a jerarquías, funciones laborales o áreas de responsabilidad, y que entre estos grupos fluyen los mensajes; la dirección del flujo y el camino que recorre es lo que se denomina red.

Johansen (1975), sostiene que las redes de comunicación representan en sí a la estructura de la organización desde el punto de vista de las interrelaciones de la comunicación. Dentro de estas redes hay dos tipos básicos de comunicación; las formales y las informales, las cuales están estructuradas de acuerdo al ámbito donde se desarrollen, ya sea al interior o al exterior.

- **Comunicación Formal:** Es aquella por la cual fluye la comunicación que se efectúa de acuerdo a los rangos jerárquicos y a los canales preestablecidos, normalmente obligatorios (memorándums, circulares, avisos, entre otros.), que impone la estructura formal de la organización.
- **Comunicación Informal:** La comunicación informal es aquella donde la comunicación fluye utilizando canales establecidos por costumbre (transmisión oral) y no por reglamentos y posiciones jerárquicas. Este estilo de comunicación surge de forma espontánea por parte de los individuos fuera del marco formal y estructural de la organización. (Ver Figura 3).

Figura. 3



En todas las organizaciones una gran parte de la comunicación que se genera es de tipo informal.

Los flujos de la comunicación formal e informal pueden darse de manera descendente, ascendente, horizontal y diagonal.

- **Comunicación Descendente.-** La comunicación descendente fluye de personas ubicadas en niveles altos hacia otras que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación existe especialmente en organizaciones con ambiente autoritario. Los tipos de medios usados para la comunicación oral descendente incluyen órdenes, discursos, reuniones, el teléfono, los altoparlantes e incluso los rumores. La comunicación descendente escrita son los memorándums, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos, avisos, reglas, y tableros electrónicos de noticias.

Lamentablemente, con frecuencia la información se pierde o se distorsiona al descender por la cadena de mando. La emisión de políticas y procedimientos por parte de la Alta Dirección no asegura la comunicación. En resumen, "la comunicación descendente implica a todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados" (Goldhaber, 1991).

- **Comunicación Ascendente.-** La comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los superiores y continua ascendiendo por la jerarquía organizacional. La Alta Dirección necesita conocer específicamente los hechos sobre el desempeño de la producción, la información de mercadotecnia, la información financiera, lo que piensan los empleados de niveles inferiores.

La comunicación ascendente no se basa únicamente en ordenes y por lo general se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos. Los medios típicos para la comunicación ascendente, además de la cadena de mando, son los sistemas de sugerencias, los procedimientos de apelación y quejas, los sistemas de denuncias, las sesiones de consultoría, la fijación conjunta de objetivos, los rumores, las reuniones de trabajo, la práctica de una política de puertas abiertas, los cuestionarios sobre estados de ánimo, las entrevistas de salida, etc. Esta forma de comunicación requiere, para ser eficaz, de un ambiente en el que los subordinados se sientan libres para comunicarse.

Puesto que la Alta Dirección influye sobre el clima organizacional, la responsabilidad de crear un flujo libre de comunicación ascendente corresponde en gran parte, aunque no exclusivamente, a los superiores. En síntesis, la comunicación de tipo ascendente son aquellos mensajes que según Goldhaber, fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias.

- **Comunicación Cruzada.-** La comunicación cruzada incluye al flujo horizontal de información que consiste en el intercambio de mensajes entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo diagonal, entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí. Esta clase de

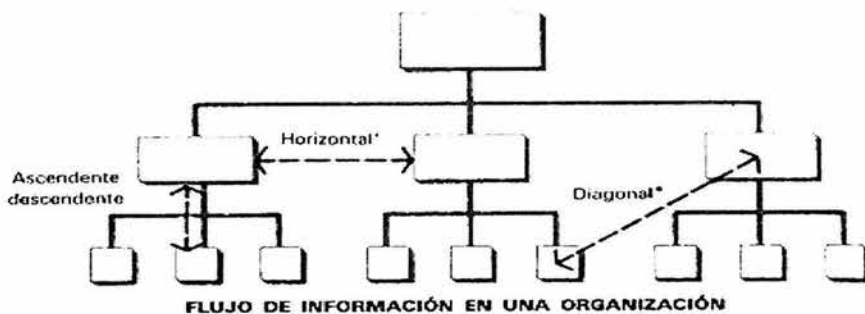
comunicación se usa para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. De hecho, una gran parte de la comunicación no sigue la jerarquía organizacional sino que atraviesa la cadena de mando.

El ambiente de la empresa proporciona muchas oportunidades para la comunicación verbal. Estas van desde las reuniones informales del equipo de boliche de la compañía y las horas de la comida que pasan juntos los empleados hasta conferencias más formales, reuniones de comités y consejos. Esta clase de comunicación ocurre también cuando los miembros de diferentes departamentos se agrupan en equipos de trabajo o de proyecto. Por último, la comunicación cruza los límites de la organización cuando, por ejemplo, miembros del "staff" con autoridad funcional o de asesoría interactúan con directivos de línea en diferentes áreas.

Además, las formas escritas de comunicación mantienen informado al personal sobre la empresa. Estas formas incluyen el periódico o la revista de la empresa y los avisos de los tableros de noticias. Hoy en día, muchas empresas modernas utilizan muchas clases de patrones de comunicación cruzada, verbal y escrita, para complementar el flujo vertical de información.

Debido a que la información quizá no siga la cadena de mando, es necesario establecer dispositivos de seguridad apropiados para evitar posibles problemas.

Específicamente, la comunicación cruzada debe basarse en la comprensión de que: 1) las relaciones cruzadas se fomentarán, siempre que resulte apropiado, 2) los empleados deben evitar la formalización de compromisos que estén más allá de su autoridad y 3) los subordinados deben mantener informados a sus superiores sobre las actividades interdepartamentales importantes. En resumen, la comunicación cruzada puede crear dificultades, pero es un requerimiento en muchas empresas a fin de responder a las necesidades del complejo y dinámico ambiente organizacional. Tal como se muestra en la siguiente **Figura 4**.



De acuerdo a lo señalado anteriormente, es deseable que en toda empresa existan los diferentes niveles de comunicación, a fin de que el flujo comunicativo se realice con mayor flexibilidad dentro de la organización.

Homs Quiroga (1990), establece que existen además otras dos clases de comunicación:

- a) Comunicación Preventiva.
- b) Comunicación Correctiva.

La comunicación preventiva es aquella que se diseña, desarrolla e implementa en la organización a fin de evitar la posibilidad de que surjan problemas, como por ejemplo: desmotivación, apatía, desintegración, entre otros factores.

La comunicación correctiva, por el contrario, responde a la necesidad de resolver favorablemente problemas que ya surgieron, tales como: huelgas, ausentismo, conflictos laborales, rotación de personal, por mencionar algunos.

Sin embargo, a pesar de que en las grandes organizaciones existen canales de comunicación de tipo formal, una gran cantidad de la comunicación que se genera al interior de la misma se da a través de las redes informales. Ejemplo de ello es el fenómeno del "grapevine o enredadera", y que según Davis citado en Goldhaber (1984), se caracterizan por ser rápidos, exactos, contienen mucha información y se enraciman. Además de proporcionar un canal para los mensajes emocionales y no relacionados con el trabajo, los grapevine le pueden dar a la gerencia importante feedback sobre las actividades y la moral de los empleados.

Pero desafortunadamente, el grapevine se utiliza muchas veces para la difusión de información falsa que puede ser desastrosa para la organización entera. La conformación de redes en una organización facilita o deteriora la propagación de información básicamente de tipo informal, un fenómeno común de este hecho es el rumor, que en su carácter de informal logra estimular la filtración de información no oficial o adicional. Los rumores son mensajes sin verificación que tienen como característica fundamental, la tergiversación o deformación de la información, son inevitables, se diseminan rápida y misteriosamente entre casi todos los miembros que componen la estructura organizacional.

De acuerdo con Mariluz Restrepo (1991), el proceso del rumor y su discurso se dan a partir de valencias que según la autora (utilizando una analogía química), es el valor de las propiedades fundamentales de un cuerpo; cuyo proceso y discurso se estructura de la siguiente forma:

PROCESO	
Colectividad.	Se da entre muchas personas.
Red.	Se da de manera transversal y múltiple.
Espontaneidad.	Se genera en forma natural, propia de la condición humana.
Velocidad.	Se desplaza con rapidez.
Cotidianidad.	Se hace parte de los acontecimientos diarios.

DISCURSO	
Oralidad.	Se realiza a través de la voz.
Anonimato.	La información que se propaga no tiene emisor o autor definido.
Relato.	Son historias sobre personas o acontecimientos.
Mediación.	Ocupan un lugar intermedio o indefinido.
Marginalidad.	No se hace parte de los discursos oficiales.

El rumor surge por una falta de información y/o por una comunicación ineficiente, ambigua y confusa; o cuando existe duda respecto a la veracidad de la información, pues cuando se comprueba que es verídica deja de ser rumor y se convierte en información oficial o formal. Cuando se demuestra su falsedad, de inmediato desaparece, por tanto, el mejor antídoto contra el rumor es la información eficaz, oportuna, veraz, amplia y porque no, en tiempo real.

Otro de los elementos que afectan el buen desarrollo del proceso de la comunicación en las organizaciones son los obstáculos o barreras que dificultan, merman y entorpecen el flujo informativo y las relaciones personales directas. Entre las barreras más comunes dentro del marco organizacional pueden mencionarse las siguientes:

- Mensajes mal expresados o carentes de sentido.
- Apreciaciones e interpretaciones erróneas.
- Ausencia parcial o total de atención.
- Supuestos no aclarados.
- Diferencia de significados simbólicos entre emisor y receptor.
- Falta de práctica, inhabilidad o desorden para comunicarse.
- Miedo a la expresión.
- La intención puede provocar confusiones si no se estructura adecuadamente.
- Esperar escuchar lo que deseamos y no lo que se plantea. En este caso particular, podemos referirnos al afán de interpretar ideas antes de que nos sean expuestas.
- Emitir excesiva información en un tiempo breve. Saturación de datos.
- Tratar de influir en el receptor con informaciones no confirmadas o falsas.
- Evadir los temas tratados por ser causa de conflictos.
- Generalmente olvidamos o rechazamos la información que contradice nuestros conocimientos, sentimientos, sensaciones y/o expectativas.
- En diversas ocasiones, el estado de ánimo en que nos encontramos altera de sobremanera la percepción de los mensajes.
- Empleo de frases imprecisas y oscuras.

Sin embargo, para determinar con mayor exactitud los tipos o categorías en que se pueden dividir las barreras de la Comunicación Organizacional, cabe mencionar dos grupos:

- a) Barreras en el Desarrollo de la Comunicación Organizacional.
- b) Barreras en el Sentido de la Comunicación Organizacional.

Las primeras se refieren a las barreras de tipo operativo y administrativo tales como:

Barreras de Tipo Operativo.

Físicas.- Abarcan a los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje y que pueden ser de origen puramente mecánico, eléctrico, magnético, acústico, óptico, etc; según el canal que se emplee.

Cuando se presentan estas deficiencias se entorpecen las operaciones y/o el desarrollo del trabajo y, por consiguiente, de las dos aplicaciones de la comunicación organizacional (interna y externa).

Fisiológicas.- Se presentan cuando existe algún mecanismo de deformación del mensaje en la persona que lo emite o en la que lo recibe. Esto puede deberse a defectos o anomalías en los sentidos, como sordera, ceguera, mala pronunciación, daltonismo, etcétera.

Barreras de Tipo Administrativo.

Omisión de Testimonios o Pruebas.- No podemos emitir mensaje alguno sin previa información que pueda respaldar nuestros argumentos. Con la carencia de una buena base (teórica o práctica, según sea el caso), invariablemente se presentarán barreras en nuestra comunicación organizacional.

Preparación.- Hay que preparar adecuadamente el mensaje; estudiar y analizar detalladamente su sentido o intención. Es importante continuar paso a paso el proceso secuencial de la comunicación. Además, es preciso recordar que es necesario ofrecer el mensaje lo más atractivo y, sobre todo, lo más adecuado posible a nuestro auditorio.

Falta de Sinceridad.- Esta barrera es trascendente.

Si nosotros (los emisores) no presentamos una actitud sincera para escuchar (ya que es la única forma de comprender mejor los problemas y darles solución), y para informar y aplicar adecuadamente nuestros medios y sistemas de comunicación (de lo cual dependerá en gran medida el crecimiento y desarrollo continuo de la organización), daremos pie a un mal entendido en los mensajes expuestos, o bien, perderemos totalmente la confianza y credibilidad del público.

Aumentar Distancias.- Entre más próximos tengamos a nuestros receptores, más atenderemos sus demandas, sugerencias, necesidades y críticas. Entre más inalcanzables estemos de nuestros públicos, mayor desintegración fomentaremos.

Aumentar los Niveles Jerárquicos.- Es imprescindible la búsqueda de un acercamiento administrativo. Siempre debemos tratar de analizar si los niveles de la

organización son complejos o son demasiados. Mantener un equilibrio de la organización administrativa e integrar más al equipo de trabajo esquivará este tipo de barreras.

Carencia de Coordinación.- Es de suma importancia fomentar la unión y coordinación de funciones, con ello se evitará la duplicidad de trabajos o la competencia desleal o mal entendida.

La segunda categoría se refiere a las barreras o problemas de actitudes, tales como:

Barreras de Tipo Semántico.

La palabra ya sea hablada o escrita es generalmente el símbolo más usado en la comunicación de las organizaciones. El hecho de que cada palabra tenga diferentes acepciones oficialmente reconocidas y algunas otras sancionadas por el uso común, representa por ende un obstáculo para lograr una comunicación eficaz. Por ello, es necesario que procuremos que las palabras expresen exactamente lo que queremos decir.

Barreras de Tipo Psicológico.

Se presentan de acuerdo a la personalidad de cada persona, a su temperamento y experiencia.

Cabe señalar que aquí importa mucho lo que conocemos como marco de referencia, ya que cada individuo filtra la información según su personalidad. Los problemas más comunes son los prejuicios, el agrado o desagrado, los juicios de valor o los valores de tipo emocional.

Definitivamente, el principal método para eliminar las barreras de la Comunicación Organizacional es la retroalimentación, porque entre más flujos de información y más respuestas se obtengan, las condiciones de la organización en general mejoran sustancialmente y los problemas podrán ser identificados en el momento preciso de su gestación.

2.4 COMUNICACIÓN EXTERNA Y RELACIONES PÚBLICAS

Uno de los sucesos preponderantes del siglo XX es sin duda, la confianza de las instituciones en la gente. Hoy como nunca antes la opinión del individuo, como de grupos de individuos, o públicos, ha sido esencial para el éxito de instituciones de negocios, sociales, religiosas, políticas y no lucrativas. En la actualidad no existe ninguna organización que no dependa de la gente en lo referente a capacidad, conocimiento, tecnología, información, mercado para sus productos, entre otros elementos. Esta mutua dependencia de gente y organizaciones ha creado la necesidad de una nueva filosofía y función de la Gerencia Estratégica, a la cual nos referimos como relaciones públicas.

Kleppner's (1993), define a las relaciones públicas como aquellas acciones que emprende la organización para comunicarse con varios públicos internos y externos para crear una imagen favorable de la empresa y sus productos. Para Bonilla (1988), las relaciones públicas establecen una función orgánica cuya finalidad es optimizar el funcionamiento y el desarrollo de la organización, al promover, mediante la participación programada, su adaptación al medio ambiente, la modificación de la conducta organizacional y la respuesta a las exigencias de cambio constante que impone el ambiente externo. Schoell y Guiltinan (1992), sostienen que las relaciones publicas son aquellas actividades comunicativas que corrigen impresiones erróneas, mantienen la buena voluntad de los diversos públicos hacia la organización, explicando los objetivos y propósitos de esta.

Una definición mas específica, es proporcionada por la Public Relations News que enfatiza "Relaciones Publicas es la función gerencial que evalúa actitudes publicas, identifica las políticas y procedimientos de un individuo o una organización con el interés público, y lleva a cabo un programa de acción para conseguir la aceptación y entendimientos públicos". En consecuencia, podemos definir a las relaciones publicas como el conjunto de actividades y programas de comunicación aplicados por la Gerencia Estratégica o Alta Dirección de cualquier organización, a fin de crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos proyectando ante ellos una imagen favorable.

Sin embargo, las relaciones públicas también funcionan al interior de la organización, pero tomando en cuenta que todas las actividades organizacionales están fundamentadas en procesos de comunicación. Hoy en día, las relaciones públicas han ganado importancia en las empresas mexicanas durante los últimos años. El incremento en la implementación de dichos servicios significa que cada día más empresas llevan a cabo acciones sistemáticas para mejorar la vinculación con sus interlocutores, sean el personal, clientes, proveedores, accionistas, autoridades gubernamentales, medios de comunicación colectiva o la comunidad. Sin embargo, a pesar del desarrollo que han tenido las relaciones públicas en nuestro país durante los últimos años, aún persiste la incipiente institucionalización de las empresas mexicanas, que para subsistir en un mundo altamente competitivo es necesario implementar como parte de su Comunicación Estratégica actividades que la vinculen efectivamente con su entorno y las posicionen ante sus audiencias clave.

Las empresas mexicanas que compiten con sus similares de otros países han detectado que las relaciones públicas constituyen una ventaja ante sus adversarios de negocios, incluso para no quedarse atrás, también están creando áreas o departamentos de relaciones públicas en su estructura, o contratan los servicios de agencias de la especialidad.

Por otra parte, debemos considerar el hecho de que cada vez más los responsables de las relaciones públicas en las empresas, así como los consultores de la especialidad se involucran en mayor medida en la toma de decisiones estratégicas de las mismas. Prueba de ello es que actualmente muchas empresas conceden gran importancia al manejo de la comunicación y de las relaciones públicas. Es frecuente encontrar hoy en día al responsable de estas áreas como gerentes en grandes compañías, pues es "normal" que la persona destinada a encabezar las relaciones públicas de la empresa, sea un directivo de nivel medio y medio alto. Sin embargo, con el advenimiento de la Comunicación Organizacional, a esta disciplina se le atribuye esencialmente la comunicación y las relaciones con los públicos externos, sin negar que también mantiene relaciones con los públicos internos. A continuación se mencionarán algunos de los conceptos o tópicos que se han manejado dentro de la

Comunicación Organizacional; entendida como un conjunto de técnicas y actividades y cuya definición es pertinente aclarar:

1) **Comunicación Interna** es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

2) **Comunicación Externa** es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

3) **Relaciones Públicas** son el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos e internos, a fin de proyectar ante ellos una imagen favorable de la corporación o de un producto. Se diferencian de la publicidad porque no se identifican con un patrocinador y el medio de comunicación tampoco las paga. Puede que el ejemplo más familiar de relaciones públicas sea un comunicado de prensa que la compañía les proporciona a los medios.

4) **Publicidad Comercial** es el conjunto de mensajes pagados por un patrocinador emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que busca promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización. La publicidad es comunicación persuasiva.

5) **Promoción** es una técnica de apoyo a la comercialización a través de la motivación al cliente para que se interese en el producto. Consiste en facilitarle al prospecto de cliente la obtención del producto o servicio, para que habiéndolo probado lo adquiera.

6) **Publicidad Institucional** es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva que persiguen evocar en el público una imagen favorable de la organización. Se considera entonces, como un instrumento de relaciones públicas.

7) **Propaganda** es la difusión, a través de técnicas persuasivas o de medios de comunicación, de ideas, doctrinas, ideologías, filosofías, programas de trabajo, planes políticos, etc. Esta actividad es la que realizan los partidos políticos, las religiones, los sindicatos, por mencionar algunos.

8) **Lobbying o Cabildeo** es el concepto que refleja el ejercicio de impulsar conversaciones y discusiones a nivel legislativo con el fin de influir en las políticas que afectan los procesos y el desarrollo de empresas, sectores o países.

Sus estrategias de trabajo buscan lograr desde un impacto inmediato, hasta acciones de mediano a largo plazo. La herramienta puede utilizarse para dar a conocer a una persona, lograr un financiamiento para un proyecto, convencer a través de argumentos a legisladores y modificar sus políticas y decisiones. También se desarrollan acciones de cabildeo como

parte de una estrategia de incidencia que intenta lograr cambios específicos intergubernamentales, institucionales, comerciales y ONG'S.

De uso reciente, el concepto "incidencia" es la traducción para la palabra inglesa "advocacy". Al hablar de una estrategia de incidencia puede entenderse como "incidir" o influir para lograr cambios.

Como podemos darnos cuenta el común denominador en todas estas definiciones es el empleo de medios de comunicación que pueden ser diversos. Sin embargo, el comunicador organizacional elegirá los más adecuados para lograr los resultados esperados de acuerdo a los objetivos de la empresa.

2.5 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

En décadas pasadas los hombres de negocios y gerentes dirigían sus organizaciones pensando primordialmente en su función productiva: lo importante era producir y producir. Esos hombres daban más peso a las variables internas de su organización (especialmente de producción) que a las variables externas propias de su medio, tal vez porque ese entorno era relativamente estable, sin pronunciados cambios y sin importantes presiones provenientes de otros sectores. Esos hombres fueron considerados como gerentes con "mentalidad de producción".

Claro está que esos tiempos eran totalmente diferentes a los de hoy en día y a los que se esperan en el futuro inmediato, caracterizados por su turbulencia y cambios discontinuos difíciles de predecir. En un contexto ambiental altamente competitivo para las organizaciones, es necesario hoy más que nunca, que la Alta Dirección asuma nuevas actitudes y de comportamientos que los distinguan con el perfil de hombres con "mentalidad de estrategia", es decir, cuya forma de pensar es adaptable, flexible, siempre creativa e innovadora..

La Alta Dirección esta obligada a considerar, en diversos grados, los elementos y las fuerzas de su ambiente externo, así como del clima que impera dentro de la organización; tanto si operan en una empresa comercial, una iglesia, una fundación caritativa, una entidad gubernamental o una universidad. La Alta Dirección quizá no pueda hacer mucho para cambiar esas fuerzas, su única alternativa es responder a ellas. Debe identificar, evaluar y reaccionar ante esos factores ajenos a la empresa que seguramente afectarán sus operaciones y desarrollo. El alemán Hans Otto Eglau, experto en temas económicos, hace hincapié sobre este tipo de actitudes que debe asumir la dirección de la empresa y destaca:

"La lucha por la competencia industrial del futuro reclama dirigentes empresariales que conciban su trabajo como una misión estratégica a largo plazo, que piensen y planifiquen por encima de las estrechas fronteras políticas y tengan el valor de asumir riesgos".

Rogers (1980), define el concepto de ambiente haciendo énfasis en el factor externo y asevera que "el ambiente es la suma de factores físicos y sociales externos a la frontera del

sistema, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema”.

Sin embargo, esta definición es poco precisa ya que en su contenido no se hace referencia al ambiente o clima interno de las organizaciones, por lo que sería muy útil para comprender el comportamiento organizacional. Debemos partir del hecho de que cuando se hace mención de los ambientes, nos referimos a las atmósferas que rodean las fronteras de la organización, es decir, tanto desde su interior (clima) como de su exterior (ambiente). Los expertos han observado que conforme cambian las condiciones ambientales antes mencionadas la Alta Dirección también modifica sus prácticas gerenciales, sus técnicas e instrumentos de decisión para dirigir a sus organizaciones y así responder a su medio y entorno.

En retrospectiva, es de recordarse que a principios del siglo XX los cambios en general eran continuos, obedecían a una evolución natural que progresivamente aumentaba el conocimiento e información y hubo tiempo suficiente para reaccionar ante lo nuevo que surgía. A partir de la segunda mitad de la década de los 50's, los eventos se aceleraron y comenzaron a modificar la estructura y dinámica de las organizaciones y su mecánica de operación. Pronto se llegó a una nueva etapa de cambio, la que Daniel Bell etiquetó como la “Era Postindustrial” o Peter F. Drucker la llamó “Era de Discontinuidad”.

En 1969 este último, resumió esta etapa diciendo:

“Nos estamos enfrentando a una Era de Discontinuidad en la economía y la tecnología. Podríamos tener éxito para que esta Era sea también de un gran crecimiento económico, sin embargo, de una cosa sí podemos estar seguros, de que será un periodo de cambio en tecnología y en política económica; en estructura industrial y en teoría económica; en el conocimiento necesario para gobernar y administrar y en asuntos económicos”.

Desde los años 70 y hasta el presente, los cambios se han acentuado y generado gran incertidumbre en el medio y entorno de las organizaciones. Estas son cada vez más afectadas por las nuevas tecnologías, nuevos competidores, nuevas actitudes de los consumidores, nuevas dimensiones sociales, nuevas presiones económicas y nuevas disposiciones de los gobiernos, entre otros agentes del cambio. Ante este estado de cosas, el mismo Drucker aseguró en 1980 que:

“Esto requiere de estrategias para el mañana, estrategias que anticipen los cambios probables que van a ocurrir y los que probablemente lleguen a impactar; estrategias que capaciten a los negocios (un hospital, a una escuela o una universidad) a tomar ventaja de las nuevas realidades y conviertan la turbulencia en oportunidades”.

Si tomamos en cuenta las tesis antes mencionadas, es de reconocer que actualmente las organizaciones enfrentan escenarios aún más complejos, sobre todo en estas épocas de globalización acelerada donde los cambios se presentan cada vez más con mayor rapidez. Sin embargo, al examinar en el tiempo los fenómenos ocurridos, desde la relativa calma en el medio hasta la turbulencia que ya se vive, se identifican tres factores precisos que determinan los diferentes niveles de turbulencia o incertidumbre, estos son:

- **Velocidad del Cambio.**- Se refiere a la frecuencia con que surgen los cambios que impactan en el medio ambiente y a las organizaciones.
- **Novedad del Cambio.**- Se refiere al grado en que un cambio sea novedoso, es decir, a su continuidad o discontinuidad con respecto al pasado.
- **Tiempo de Respuesta.**- Se refiere al periodo comprendido entre el momento de conocer un fenómeno de cambio y el instante en que la dirección de una organización responde ante él. Indudablemente que diferentes niveles de turbulencia requerirán diferentes tipos y tiempos de respuesta. Teóricamente, el tiempo de respuesta debe ser menor, conforme el medio y su entorno es más turbulento; sólo así se podrá actuar con oportunidad, aunque ese tiempo depende de la calidad de la Alta Dirección y del estado de conocimiento que se posee sobre la fenomenología del cambio.

Los dos primeros factores (Velocidad del Cambio y Novedad del Cambio), son inherentes al medio de las organizaciones, sus gerentes no tienen control sobre esos imponderables. El tercer factor (Tiempo de Respuesta) depende del estado del conocimiento e información que la Alta Dirección tiene sobre las fuerzas y tendencias del cambio que impacten en su contexto ambiental. Los gerentes si tienen control del sistema para manejar información apropiada a los fenómenos externos a su organización.

Los ambientes externos que interfieren en la estructura organizacional pueden ser económicos, políticos, sociales y tecnológicos (Ver Figura 5).

Figura 5



El Ambiente Externo: Económico.

Es explicable que las organizaciones, como unidades económico-financieras, siempre hayan dedicado mayor atención a los ambientes económicos que les afectan. Son fuerzas que en la actualidad deben observarse con mayor cuidado, debido a la difícil situación económica que se vive. La economía de cada nación plantea sus propios problemas y se acentúan por la estricta interdependencia que guarda con las economías de otros países, de

ahí que hoy en día, lo real, es una economía global. Los hombres de la Alta Dirección tienen que entender la economía con ese alcance, no importa que el mercado de sus organizaciones se limite a un área circunscrita a lo nacional. La atención de gerentes, directivos, líderes y hombres de negocios debe estar, además de los habituales, en los sucesos económicos mundiales.

La Planeación Estratégica desde luego no se plantea con el propósito de modificar las fuerzas económicas, sino que trata de identificar el rumbo más probable para tomar decisiones acordes a esas tendencias, y lleven a los objetivos que la Alta Dirección ha fijado a largo plazo.

El entorno en el que se mueve el ambiente económico sugiere examinar todas aquellas variables que conduzcan a establecer premisas para adoptar decisiones estratégicas, sea el producto nacional bruto, las tasas de interés, la inflación, ingreso percapita, balanza de pagos, moneda, banca, etc. También habrá que considerar el comportamiento del mercado de valores, de la rama industrial o comercial a que pertenece la organización, los índices de la economía internacional, principalmente de aquellos países con los cuales tiene relaciones comerciales. Igualmente es necesario tomar en cuenta las decisiones económicas del gobierno federal en sus planes de inversión, presupuesto de gasto corriente, entre otros; particularmente el efecto de la actividad económica para la cual se formulan planes.

El Ambiente Externo: Político

El marco político es otro conjunto de fuerzas y tendencias que también forman parte del medio ambiente. Es de recordarse que la acción del gobierno es cada vez más directa, determinante y diversificada en la vida de las organizaciones. Teóricamente su intervención deriva de decisiones políticas para preservar los intereses de las mayorías, en la práctica, el alcance de sus medidas limita y condiciona las decisiones de la Alta Dirección. Concretamente el gobierno interviene, afecta, fomenta y limita a las organizaciones. Ejemplo de ello, es cuando estimula la expansión y el desarrollo económico, proporciona ayuda mediante la administración para pequeños negocios, subsidia determinadas industrias o sectores, ofrece ventajas fiscales, respalda la investigación y el desarrollo e incluso protege algunas empresas mediante aranceles especiales, reglamentaciones y controles oficiales. En síntesis, el gobierno es el mayor cliente y comprador de bienes y servicios.

Por ello, la Alta Dirección tiene la responsabilidad de estar atenta a los cambios que se manifiesten en las fuerzas y tendencias políticas para derivar el impacto que ocasione a sus organizaciones. Los gerentes, sin excusa alguna, deben de conocer el modelo político del país, el de las instituciones públicas y aún el de los institutos políticos.

Comprender ese modelo en su dinámica con las fuerzas y tendencias ambientales que se producen en el marco socioeconómico, es agregar una dimensión política al desempeño estratégico de los gerentes y hombres de empresa en general.

El Ambiente Externo: Social

En los últimos años hemos sido testigos de importantes transformaciones en el ámbito social. Muchas de ellas fueron consecuencia lógica de su propia dinámica de crecimiento. En cualquier clasificación de los elementos ambientales que influyen sobre la Alta Dirección, es en extremo difícil separar los medios sociales, políticos y tecnológicos.

Sin embargo, esto es posible desde un punto de vista conceptual. El ambiente social se compone de actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia, educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados. Concretamente y desde la mira estratégica, el ámbito social debe enfocarse bajo las dos dimensiones siguientes:

- 1) Analizar e interpretar los ambientes o las fuerzas y tendencias sociales relacionadas con el mercado actual de la organización y con el comportamiento del público en general, por su efecto en el propio mercado, en los productos y en la competencia.
- 2) Analizar e interpretar los ambientes o las fuerzas y tendencias relacionadas con los fenómenos sociales que condicionan el comportamiento, crecimiento y supervivencia de la organización.

Por lo que se refiere a la primera dimensión, se presupone que el público en general ha modificado sensiblemente sus actitudes, gustos, preferencias y estilos de vida, con lo cual también ha modificado su composición como base para definir mercados y diseñar estrategias. El problema de las organizaciones está en comprender las fuerzas sociales para anticiparse a descubrir y satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de su mercado específico.

Hoy en día, ya se observan algunas tendencias que están transformando el ámbito social que definitivamente tendrán un efecto en los mercados futuros:

- Cada vez en mayor número la mujer participa en la fuerza de trabajo.
- Un mayor número de mujeres estudia y alcanza niveles profesionales ocupando posiciones anteriormente reservadas exclusivamente solo a los hombres.
- Aumenta el número y proporción de hombres y mujeres mayores de 65 años.
- Las parejas tienden a tener un menor número de hijos.
- Un mayor número de hombres y mujeres viven solos.
- La gente tiene cada día más tiempo para el ocio.
- A niveles masivos la calidad educativa tiende a bajar.
- Los problemas ecológicos son más impactantes para la salud del hombre y más difíciles de solucionar.
- El estilo de vida de la gente esta cambiando independientemente de la edad, sexo o ingresos.
- Se acentúa cada vez más la desintegración familiar.
- Ha crecido en forma alarmante entre hombres y mujeres el consumo de drogas, la violencia y el desempleo.

Definitivamente, ante esa y otras tendencias sociales, la Alta Dirección debe estar atenta al ambiente social en que vivimos, ya que con todo su drama y complejidad; siempre ofrecerá magníficas oportunidades a aquellas organizaciones, cuya Alta Dirección analice y comprenda en su momento, a las fuerzas y tendencias sociales que se interrelacionan e impactan a su organización y a su contexto ambiental.

El Ambiente Externo: Tecnológico

Uno de los elementos que mayor efecto ha causado en el ambiente es la tecnología. La ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa. El término **tecnología** se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas.

Los cambios, las invenciones o innovaciones tecnológicas, las técnicas y el amplio depósito de conocimiento organizado también representan una fuerza de gran impacto en las organizaciones, puesto que en un momento y hasta sorpresivamente, un producto puede quedar obsoleto o acortarse su ciclo de vida, por la aparición de una nueva tecnología, misma que no se pudo anticipar.

La repercusión de la tecnología se manifiesta en nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos. Sin embargo, deben ponderarse los beneficios de la tecnología contra los problemas que conllevan estos avances, tales como los embotellamientos de tránsito, la contaminación del agua y aire, la escasez de energía y la pérdida de privacidad debido a la aplicación de la tecnología de computación. Se requiere un enfoque equilibrado que la aproveche y al mismo tiempo disminuya algunos de sus efectos colaterales indeseables. En nuestros días se puede percatar que las innovaciones y avances tecnológicos se producen constantemente en todos los campos del conocimiento, de la industria, del comercio, etc; pero además, la nueva tecnología no es privativa en su uso, de la rama que la produjo, sino que puede aplicarse y desarrollarse en otras diferentes.

Esta es la razón principal para que la Alta Dirección se mantenga informada no sólo de campos relacionados con la tecnología que utiliza sino también con aquella que ofrezca potencialidades de innovación para su empresa. Estratégicamente es un excelente ejercicio para la Alta Dirección divagar sobre aspectos tecnológicos orientados hacia cambios futuros. Especular en torno a las fuerzas tecnológicas para fines de la Planeación Estratégica tiene por objetivo mantenerse informado de esos avances, si no para modificar completamente la estrategia básica, sí para considerar planes contingentes, principalmente para no estar en desventaja ante la competencia y por los altos riesgos de perder una parte importante del mercado.

Se ha comentado separadamente cada una de las principales fuerzas del medio ambiente de las organizaciones, pero debe tomarse en cuenta que en la realidad existe una compleja interdependencia entre esos fenómenos. La inflación, problema de hoy en día, llegó a repercutir fuertemente en el ámbito social y político.

El surgimiento de una nueva tecnología puede llegar a crear nuevas necesidades y alterar los gustos y preferencias de la gente, además del natural efecto económico en las organizaciones, en otras ramas industriales, comerciales y hasta en la economía de un país, como ha sido el caso de la electrónica desarrollada por Japón o del software en los Estados Unidos.

Este enfoque de la Alta Dirección definitivamente requiere de una actitud propia del estratega, una clase de gente como la que precisará el japonés Kenichi Ohmae (1982):

“Lo que se necesita ahora, no es una nueva teoría o marco de referencia, sino gente que pueda pensar estratégicamente. Los pensadores estrategos necesitan sensibilidad; profundidad y una mente inquisitiva. Necesitan una perspectiva equilibrada; ellos no pueden ser especialistas que sólo conozcan una cosa. Necesitan ser solucionadores de problemas integrativos”.

El Ambiente Externo: Ético

Todas las personas, tanto si se encuentran en el área de los negocios, en el gobierno, en una universidad o en algún otro tipo de organización se preocupan por la ética. En el Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, ésta se define como “la disciplina que se relaciona con lo bueno y lo malo y con el deber y la obligación moral”.

La ética en los negocios se relaciona con la verdad y la justicia y tiene diversos aspectos, tales como las expectativas de la sociedad, la competencia justa, la publicidad, las relaciones públicas, las responsabilidades sociales, la autonomía del consumidor y la conducta corporativa en el país de origen así como en el extranjero.

Se han desarrollado tres tipos básicos de teorías morales en el campo de la ética normativa. Primero, la Teoría Utilitaria sugiere que los planes y acciones se evalúan según sus consecuencias. La idea fundamental es que los planes o las acciones deben producir el mayor bien para el mayor número de personas. Segundo, la Teoría Basada en los Derechos sostiene que todos los seres humanos tienen derechos básicos. Algunos ejemplos son los derechos a la libertad de conciencia, la libertad de expresión y a un juicio legal. Tercero, la Teoría de la Justicia exige que la justicia y la equidad, así como la imparcialidad guíen a quienes toman las decisiones.

Los administradores que conforman la Alta Dirección, tienen la responsabilidad de crear un ambiente organizacional que fomente la correcta toma de decisiones mediante la institucionalización de la ética. Esto significa aplicar e integrar los conceptos éticos a las acciones diarias. Para ello Theodore Purcell y James Weber (1981, p.47-52) sugieren tres alternativas: 1) establecer una política apropiada para la compañía o un código de ética, 2) utilizar un comité de ética formal y 3) enseñar ética en los programas de desarrollo gerencial. La forma más común de institucionalizar la ética es establecer un código de ética; mucho menos común es el uso de comités de ética. Muy rara vez se usan programas de desarrollo gerencial que se relacionen con temas éticos, aunque compañías como IBM y General Electric han establecido esos programas.

Un código es una declaración de políticas, principios o reglas que guían el comportamiento. Es indudable que los códigos de ética no se aplican sólo a las empresas de negocios; deben guiar el comportamiento de las personas en todas las organizaciones y en la vida diaria.

Sin embargo, el simple hecho de exponer un código de ética no es suficiente y la creación de un comité de ética, integrado por directores internos y externos, se considera como algo esencial para la institucionalización del comportamiento ético.

2.6 CULTURA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La eficacia de una organización también recibe influencia de la cultura organizacional, que afecta la forma en que se llevan a cabo las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control. Cualquier persona que conozca medianamente bien una empresa es capaz de dar una definición válida de su cultura organizativa.

Ojalá y esto fuese más sencillo, ya que recientemente se ha insistido mucho en la importancia de la cultura de una empresa para su salud y sus perspectivas de supervivencia a largo plazo. Es importante para conseguir el éxito, y también para mantenerlo. A medida que una organización crece y consolida su posición, se reconoce más claramente su cultura corporativa, de este modo, la calidad de sus productos, su manera de hacer negocios, su capacidad de innovación, su flexibilidad, su postura ética, la personalidad del presidente y/o del máximo ejecutivo, todo ello es lo que constituye la cultura organizacional, por lo que una empresa puede ser identificada.

Sin embargo, es importante aclarar que el interés por estudiar la cultura se remonta al siglo pasado, y que el mérito le corresponde a la antropología en 1871, Sir Edward B. Taylor define por vez primera la cultura como “todo ese complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades adquiridas por el hombre en cuanto miembro de una sociedad” (Bock, 1977). A partir de entonces se han generado cientos de definiciones más acerca de este concepto; si bien, como afirma Milton Singer (1979), la de Taylor “sigue siendo la base de las más modernas teorías antropológicas de la cultura, aunque ha sido depurada y desarrollada en distintas direcciones”.

Hasta antes de 1980, ya en pleno siglo XX eran pocos los autores que se ocupaban de la cultura organizacional, sus referencias acerca de ella eran imprecisas y escasas. Esta aproximación se logró durante los primeros años de la década cuando aparecieron libros como el de **Teoría Z**, de William Ouchi, **El Secreto de la Técnica Empresarial Japonesa**, de Richard T. Pascale y Anthony G. Athos, **En Busca de la Excelencia**, de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, y **Culturas Corporativas**, de Terrence E. Deal y Alan A. Kennedy. Todos ellos exitosos y reconocidos investigadores que hicieron del conocimiento común en la administración palabras como valores, creencias, principios, asunciones básicas, objetivos de orden superior, y otras que se ligaron inmediatamente al término de cultura organizacional o cultura corporativa (**Ver Figura 6**).

Figura 6. EJEMPLOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y PRÁCTICA ADMINISTRATIVA

Ambiente A		Ambiente B
	PLANEACIÓN	
Las metas se fijan de un modo autocrático. La toma de decisiones está centralizada.		Las metas se fijan con gran participación. La toma de decisiones está descentralizada.
	ORGANIZACIÓN	
La autoridad está centralizada. La autoridad está rigurosamente definida.		La autoridad está centralizada. La autoridad está definida en términos generales.
	INTEGRACIÓN	
Las personas se seleccionan con base en la amistad. La capacitación se encuentra en una especialidad rigurosamente definida.		Las personas se seleccionan con base en criterios de desempeño. Existe capacitación en muchas áreas funcionales.
	DIRECCIÓN	
Los administradores ejercen un liderazgo directivo. La comunicación fluye principalmente de arriba hacia abajo.		Los administradores ejercen un liderazgo participativo. La comunicación fluye de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, horizontal y diagonalmente.
	CONTROL	
Los superiores ejercen un control estricto. Se hace hincapié en los criterios financieros.		Las personas ejercen mucho autocontrol. Se hace hincapié en criterios múltiples.

En la tabla anterior se muestran ejemplos de la cultura organizacional. Si se les da oportunidad, la mayoría de las personas probablemente preferirían trabajar en una organización como la del ambiente B, en donde se puede participar en el proceso de toma de decisiones, se evalúa a las personas con base a criterios de desempeño y no por razones de amistad, se cuenta con canales de comunicación abiertos en todas las direcciones y existe la oportunidad de ejercer mucho autocontrol. En su búsqueda de compañías excelentes, los expertos y gurús de la administración Peters y Waterman (1984), descubrieron que estas organizaciones se caracterizan por la existencia de una cultura coherente.

En lo que se refiere a las organizaciones, la cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. Para Horacio Andrade (1991), la cultura es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural. Tejeda Palacios (1987), define la cultura corporativa como un conjunto de ideas, normas y valores que forman la identidad

de una empresa. Toffler (1986), reconocido consultor de empresas norteamericano, afirma que el sistema de creencias y valores de una empresa es tan importante, por lo menos, como su sistema de contabilidad o un sistema de autoridad.

La cultura corporativa se puede interpretar a partir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional. Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia con rapidez. Con frecuencia la cultura fija la imagen de la compañía y establece reglas implícitas sobre la forma en que se deben comportar las personas.

Horacio Andrade, destaca tres elementos que componen la cultura según su definición, estos son: Creencias, Valores y el Sistema Cultural.

Creencias.- Estas son las proposiciones o ideas aceptadas como ciertas por los miembros que integran una organización independientemente de su validez objetiva, es decir, lo que las personas de una organización toman como verdadero. Sus temas son el concepto del hombre, del trabajo (progreso, eficiencia, productividad, innovación, creatividad, tecnología, etc.), funcionamiento organizacional (formas de gestión participativa, autoritaria o democrática), interacción organizacional (motivación, relaciones humanas y de comunicación) y funcionamiento social.

Valores.- Estos son los ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los miembros de una organización. También todo aquello que es importante para ellos como la ética en los negocios y el cumplimiento de su trabajo.

Sistema Cultural.- Esta integrado por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias.

Una de las principales funciones de la comunicación es difundir, detectar y analizar las manifestaciones culturales que se gestan en cualquier organización y según el autor antes señalado se clasifican en:

Manifestaciones Conceptuales.- Es la forma en que las organizaciones expresan sus valores y creencias, a través de conceptos o imágenes, tales como, la filosofía, los mitos e historia de la organización.

Manifestaciones Conductuales.- Son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural, como son: el lenguaje, el comportamiento no verbal, los ritos, etc.

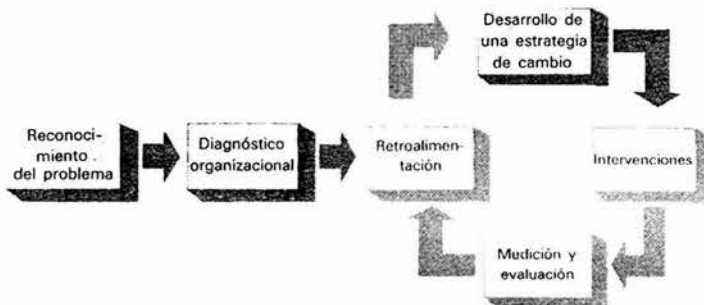
Manifestaciones Estructurales.- Son aquellos que de una manera directa pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural, esto incluye el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura jerárquico-funcional bajo la cual se integran los miembros del sistema, es decir, normas, políticas y procedimientos, así como también la estructura del poder en la organización.

Manifestaciones Materiales.- Comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural.

La importancia que representa la cultura para una organización es inobjetable, pues no es posible que exista una organización sin cultura; esta puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, adecuada o inadecuada para el logro de la eficiencia y de la productividad. En resumen, la cultura organizacional distingue a una organización de otra confiriéndole a esta su identidad, es decir, lo que la hace ser lo que es. Por eso, aunque la cultura si se relaciona con el modo de organización de las empresas, no es sólo un sistema organizativo, sino que va más allá. La cultura se instala en el núcleo o corazón de la empresa.

Sin embargo, la cultura corporativa no podría cumplir a cabalidad con sus objetivos si no tuviese un poderoso aliado al interior de la organización, nos referimos al **desarrollo organizacional**, tal como se muestra en la Figura 7.

Figura.7.



MODELO DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la eficiencia de los grupos de personas y de toda la organización o de una unidad importante de ésta. El desarrollo organizacional está diseñado y utiliza diversas técnicas para solucionar los problemas que disminuyen la eficiencia operativa en cualquier nivel. Tales problemas pueden ser la falta de cooperación, una descentralización excesiva o una comunicación deficiente.

Las técnicas de desarrollo organizacional pueden incluir capacitación de laboratorio (por ejemplo, hacer que las personas se comuniquen en una situación de grupo), retroalimentación por encuestas, asesoría de procesos, enriquecimiento del trabajo, modificación de la conducta organizacional, diseño del puesto, administración del estrés, planeación de carrera y vida, y la administración por objetivos.

Bennis (1973), indica que el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar y modificar creencias, valores, actitudes y estructuras de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados meta, así como al vertiginoso ritmo del cambio mismo.

A pesar de que el desarrollo organizacional surgió antes que la Comunicación Organizacional, es oportuno señalar que ahora esta última se enrola en procesos que tienen que ver con la primera, pues se enfoca sobre la cultura de la organización y sus manifestaciones sociales y humanas.

2.7 PODER, LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN

Normalmente la discusión acerca del poder es asociado inmediatamente a conceptos como influencia y dominio y con mucha razón se hace; el problema es que el poder con frecuencia se vincula con acciones negativas, ventajosas y propósitos egoístas. Se dice que quienes tienen el poder, lo niegan; los que lo quieren; aparentan no buscarlo; y los que saben como conseguirlo, no lo revelan.

Para John Kenneth Galbraith (1986), Max Weber, sociólogo alemán y experto en ciencias políticas dejó una definición bastante clara sobre el poder y muy cercana a lo que comúnmente se le conoce: "La posibilidad de imponer la voluntad de uno sobre la conducta de las personas".

Para Robbins (1987), "el poder denota la capacidad que A tiene para influir en la conducta de B, de modo que B haga algo que de lo contrario no realizaría".

Ambas definiciones contienen el significado del poder, llevando explícitamente la constante de que el poder es la capacidad de ejercer influencia. Sin embargo, para poder influir eficazmente es preciso tener **AUTORIDAD** sobre quien se intenta influir, o bien; que este demuestre **DEPENDENCIA**; y por otro lado se necesita que tenga cierta **LIBERTAD** para decidir si acepta o no obedecer a la autoridad. Los conceptos que se han señalado son básicos para explicar la capacidad de influencia.

La autoridad es entendida como el derecho de dirigir las actividades de otros y que éstos lo acepten. Katz y Kahn (1966), indican que la autoridad es una facultad legítima, legal y socialmente aceptada. El diccionario define la dependencia como la posibilidad de subordinación, y a la libertad como el carácter de decisión frente a distintas alternativas.

Ejemplo de ello, son los mandos altos y medios de una compañía que requieren y de hecho practican el poder, esto con la finalidad de influir en las cadenas de mando; no obstante, en los niveles bajos es probable que el poder se ejerza en forma poco acentuada.

Posiblemente el poder sea una de las máximas ambiciones humanas consciente o inconscientemente, ya que el mundo entero se rige dentro de un marco de interrelaciones de poder, donde el campo organizacional no está exento. La ciencia política es sin duda la principal disciplina que ha aportado valiosos estudios sobre este tópico estableciendo la definición de los tipos y fuentes del poder, así como sus instrumentos; sin embargo, no es casual que en las empresas no se haga el manejo ideal de estos factores, quizá más por la ignorancia que por descuido. Por ello, en la medida en que los gerentes posean el conocimiento de este tema, su ejercicio del poder tendrá menores errores en caso de haberlos, y producirá mejores resultados. El poder es en realidad un ejercicio constante, está

implicado hasta en el más leve acto comunicativo, aunque en muchas ocasiones no se hace con pleno conocimiento de ello.

Siendo una organización el campo donde los individuos se relacionan y comunican de muy diversas formas atendiendo los niveles jerárquicos de la estructura, es evidente que su funcionamiento es propiciado a partir del ejercicio del poder. La estructura misma, representada formalmente en los organigramas es otro elemento que da muestra de las relaciones de poder al interior del sistema, en él se establecen las unidades de mando, las cadenas de mando y los tramos de control, así como el flujo de comunicación. Podría afirmarse que la existencia de una empresa es el resultado del ejercicio del poder, pues todos sus acontecimientos son el resultado de la toma de decisiones de sus dirigentes. Es decir, la asignación de puestos, delimitadores del campo de acción del empleado y el aprovechamiento controlado y dirigido de los recursos humanos, es la expresión más común del poder de la organización.

Según el politólogo estadounidense Galbraith (1986), existen tres instrumentos para esgrimir o imponer el poder, estos son: el poder condigno, compensatorio y condicionado.

Poder Condigno.- Su expresión se da bajo la amenaza de que al individuo le ocurrirá algo, lo bastante penoso, física o emocionalmente, de tal manera que renuncia a buscar su propia voluntad o preferencia a fin de evitarlo, por miedo al castigo.

Es decir, el poder condigno es aquel que gana la sumisión mediante la habilidad para imponer una alternativa a las preferencias del individuo o grupo que sea lo suficientemente desagradable o doloroso, de modo que tales preferencias sean abandonadas.

Poder Compensatorio.- Este ofrece al individuo una recompensa o pago lo suficientemente valiosa o concordante para que él (o ella) renuncie a perseguir su propia preferencia a cambio de la recompensa. En lenguaje menos abstracto, el poder compensatorio logra la sumisión con la promesa o realidad de un beneficio.

Poder Condicionado.- Se realiza por medio de la aceptación consciente de la autoridad. Esta preferencia puede ser deliberadamente cultivada, bien sea por persuasión o por educación como un acondicionamiento explícito, o bien, dictada por la cultura misma en el que se considera la sumisión a la autoridad como normal; apropiada o tradicionalmente correcta, lo que sería un acondicionamiento implícito.

El poder condigno, algunas veces visto como el poder coercitivo, es atribuido a los gerentes que pueden bloquear alguna necesidad del empleado como las promociones de ascenso, asignar tareas molestas o incómodas u hostilizar a los subordinados. El poder condigno logra la sumisión infligiendo o amenazando con consecuencias apropiadamente adversas. Por lo contrario, el poder compensatorio o de premio es mayormente aceptado en vista de quien lo ejerce es capaz de proporcionar satisfacción a sus empleados con incrementos salariales e ingresos psíquicos, es decir, el sentimiento de orgullo, pertenencia y apoyo. El poder compensatorio logra la sumisión del individuo a través de la oferta de una recompensa afirmativa, concediendo algo que tiene valor para la persona que se somete a él.

Y así como la crítica personal o pública negativa es una forma de poder condigno, la abalanza es una forma de poder compensatorio. No obstante, en la economía global, la

expresión más importante del poder compensatorio, es la recompensa pecuniaria, es decir, el pago de dinero por servicios rendidos, lo que equivale a rendir sumisión a los propósitos económicos o personales de otros. Un aspecto común tanto del poder condigno como del compensatorio, es que el individuo que se somete se da cuenta perfectamente de su sumisión, en el primer caso, porque está compelido a hacerlo y, en el otro, por la recompensa. En contraste, el poder condicionado se ejerce cambiando la creencia.

La persuasión, educación o el compromiso social a lo que parece natural, apropiado o correcto, hace que el individuo se someta a la voluntad de uno u otros.

La sumisión refleja el curso preferido; el hecho de tal sumisión jamás se reconoce. El poder condicionado, más que el condigno o el compensatorio, es medular en el funcionamiento de la economía y política moderna, y se observa sobre todo en países altamente globalizados.

En las organizaciones, el poder condicionado adquiere un sentido de legitimidad, ya que los subordinados son influidos por el gerente, que en virtud del nivel superior que ocupa dentro de la estructura, tiene el derecho de hacerlo. Bajo este tipo de poder no hay necesidad de premiar o castigar, la influencia es efectiva sin discusión alguna.



HAY MEJORES MÉTODOS DE PERSUASIÓN

Sin embargo, tras estos tres instrumentos para el pleno ejercicio del poder, se hallan las cinco fuentes del poder, esto es, los atributos o instituciones que diferencian a aquellos que esgrimen el poder de aquellos que se someten a él. Estas cinco fuentes u orígenes son: la personalidad o liderazgo, la experiencia o conocimiento, la posición o jerarquía, la propiedad o posesión y la organización o estructura.

LA PERSONALIDAD O LIDERAZGO.- En la sociedad moderna existe una tendencia a ceder ante aquellos que conservan ciertas cualidades personales. La personalidad o el liderazgo es la cualidad de certidumbre física, mental, de lenguaje y moral que da acceso a uno o más de los instrumentos del poder. Ejemplo de ello, son los estudios que se han realizado sobre el liderazgo explotando este recurso, como una opción para ejercer el poder considerando factores claves como son desarrollo mental, inteligencia, simpatía, humor, solemnidad; valores como la honradez, habilidades como la expresión de ideas en términos convincentes y elocuentes.

En la competencia del ejercicio del poder, el manejo de estos recursos personales puede ser fructífero. Al respecto, se une la capacidad persuasiva que se convierte en un poder basado en el convencimiento y apoyado en lo que se conoce como carisma. En la comunidad moderna, la asociación más importante de la personalidad ha sido en conexión con el poder condicionado. Galbraith (1986) sostiene que la personalidad efectiva logra la sumisión por medio de la persuasión, esto es, cultivando la creencia, "ejerciendo el liderazgo".

Por ello, una persona con capacidad de mostrar conductas de competencia, equidad y respeto puede ejercer poder hacia los subordinados que lo identifican como un modelo a seguir.

EL CONOCIMIENTO O EXPERIENCIA.- Cuando los subordinados tienen la percepción de que su superior cuenta con el bagaje de información, así como de las habilidades para mejorar la eficiencia del trabajo, aumenta en ellos la propensión de aceptar la autoridad y por lo tanto, su influencia. Si apelamos al concepto universalmente conocido de que “el conocimiento es poder”, queda claro que quienes controlan la información ambicionada por otros, se sirven de ella para manipularlos. Es decir, las personas que poseen el privilegio de ser considerados expertos y de tener acceso a la información de primera mano resultado de su actividad, aglutinan un poder superior sobre aquella gente inexperta o poseedora de escaso conocimiento e información.

LA POSICIÓN O JERARQUÍA.- La posición que ocupa una persona dentro de la estructura organizacional es en sí misma una fuente de poder, según Robbins (1987).

En nuestro contexto cultural son usuales todavía las estructuras de forma piramidal, en donde cada elemento es una unidad de mando, es decir, el poder que fluye de arriba hacia abajo, permeando a todo aquel que por su condición subordinada son receptores directos del control que ejerce el poder. Mucho se relaciona esta fuente con la legitimidad de la autoridad, en tanto que la posición concede el derecho legal de ejercer el control sobre las cuestiones del ámbito del que se trate, en el caso específico de esta investigación, al organizacional.

LA PROPIEDAD O POSESIÓN.- En términos económicos, para Galbraith (1986), la posesión permite el acceso al ejercicio del poder más común, ya que se fundamenta en doblegar la voluntad ajena mediante la coacción franca y clara de que el dinero lo compra absolutamente todo. Un ejemplo de ello lo podemos constatar en la historia política de México con la frase que hiciera famosa el general Álvaro Obregón “nadie aguanta un cañonazo de a cincuenta mil” o “un político pobre es un pobre político” acuñada por el profesor y funcionario político Carlos Hank González.

En el contexto empresarial el propietario compra entre otras cosas, mano de obra y tiene por ende el poder para someter al obrero.

En el mundo capitalista, la propiedad constituye la principal fuente de poder, su postulado de la propiedad privada indica que el poder recae en aquellas manos poseedoras de bienes materiales.

Para Galbraith (1986), la propiedad o la riqueza acuerda un aspecto de autoridad, una certeza de propósito y esto puede invitar a la sumisión condicionada; pero su principal asociación está en el poder compensatorio. La propiedad, es decir, los ingresos, proporcionan aquello con que comprar la sumisión.

LA ORGANIZACIÓN O ESTRUCTURA.- De acuerdo con el politólogo citado anteriormente, la organización en la calidad de empresa, es en sí misma una fuente de poder, a la que se le confiere un valor especial por encima de la propiedad y la personalidad que sólo tiene efecto con el apoyo de la organización.

La organización, que es la fuente de poder más importante en la sociedad moderna, tiene su relación más prominente con el poder condicionado. Es un hecho que cuando se busca o se necesita un ejercicio de poder, se requiere la organización. De la organización, entonces, proviene la persuasión necesaria y la sumisión resultante a los propósitos de ella. Pero la organización como es el caso del Estado o de una empresa, también tiene acceso al poder condigno, es decir, a diversas formas de castigo. Los grupos organizados tienen mayor o menor acceso al poder compensatorio a través de la propiedad de la que son poseedores.

Una organización exige de sus miembros un alto nivel de sumisión y obediencia y hacia el exterior, lo mismo de sus clientes en la forma de compra y uso de sus productos o servicios. A pesar de esto, el logro de la sumisión del público externo a los propósitos organizacionales, se da conforme es ganada la sumisión del público interno; de modo que, la fuerza del poder externo de la organización es eficaz en función de su poder interno. He aquí la gran urgencia de mantener sometidos a los empleados antes que otra cosa, ya que ellos son los principales representantes de la empresa en el exterior y el medio por el cual hacer extensivo el poder.

Con la necesidad de someter a sus propios trabajadores, la organización se vale del poder compensatorio, pues le es importante que el individuo esté convencido por completo de la bondad de las políticas y objetivos organizacionales, para lograr de esta forma el compromiso correspondiente. De lo contrario, el poder de la empresa se vuelve débil frente al ambiente externo, si dentro de la misma hay brotes de disenso resultado de una falta de control, lo que impactará negativamente su poder frente a otras instituciones con las que se relaciona.

En suma, es evidente que las fuentes del poder, pese a su diferenciación son posibles de conjugar, dando lugar a una concentración de poder incalculable. En otras palabras, dentro de la organización es posible conjugar todas las fuentes del poder antes mencionadas como son la personalidad, el conocimiento, la posición y la propiedad. Sin embargo, es bien sabido y diríamos que hasta saludable para cualquier organización que la obtención y el ejercicio del poder por parte de un individuo o grupo de individuos no sea desbordante, para ello es recomendable contar con órganos reguladores que limiten su crecimiento.

Ciertamente, la Comunicación Organizacional tiene la capacidad de anticiparse y determinar el campo de acción, evitando así; un enfrentamiento entre los individuos que detentan el poder dentro de una organización. La comunicación puede incluso fortalecer el poder de la organización.

De ahí que el liderazgo este íntimamente vinculado con el ejercicio del poder, incluyendo los puntos referidos anteriormente como la influencia y el logro de objetivos. Las personas identificadas como líderes escasean en cada organización, ya que por lo regular se les identifica con los fundadores de la misma o con los dirigentes principales básicamente. Sin embargo, aunque algunas personas consideran que los términos "dirección" y "liderazgo" son sinónimos, es necesario distinguir la diferencia entre ambos.

Según Barnard (1938), el liderazgo es un aspecto importante de la administración. Para Peters y Waterman (1984), la esencia del liderazgo es contar con seguidores. Katz y Kahn (1966) sostienen que el liderazgo implica una relación de doble sentido, el agente que influye y la persona influida, característica determinante para explicar el concepto, pues es

difícil hablar de liderazgo como una habilidad personal. Ellos explican que, se depende además de la situación y de la gente que va a ser influida, como también es lógico que no puede haber un líder en un grupo donde todas las personas son iguales, tiene que haber alguien que destaque y posea características personales especiales.

Para Robbins (1987), el liderazgo es la capacidad que tiene alguien para influir en un grupo y guiarlo a la obtención de las metas de la colectividad; es notable que la definición aquí vertida es casi idéntica a la del poder.

Visto lo anterior, podemos señalar que si bien es cierto el liderazgo como concepto tiene diferentes acepciones para diversos autores, también mantiene profundas coincidencias que le dan un valor sustentable e incluso una aceptación universal.

Pero, ¿cómo y qué constituye a un líder?

Un líder es alguien que ilumina el camino de su organización, es decir, articula una visión tangible y la enmarca a su vez en valores humanos a través de una estrategia para que dicha visión se convierta en realidad. Debe ser un agente del cambio estratégico capaz de obtener resultados y de sostener la moral de su gente, y no sólo es cuestión de tener conocimientos y características de la personalidad para ser líderes.

Kim Woo Choong (1993), empresario coreano fundador del grupo Daewoo, sostiene que hoy en día necesitamos líderes que inspiren confianza y valor así como un sentido de misión, capaz de convencer y de organizar a la gente mediante el ejercicio de un liderazgo firme, corrigiendo las contradicciones y la ineficiencia, canalizando la energía del grupo en beneficio de su prosperidad y desarrollo.

Sin embargo, ser líder no significa mandar con autoritarismo, sino motivar y convencer, es decir, el liderazgo firme no se debe confundir con la dictadura sino con la oportunidad de ejercer un liderazgo genuino.

Los tiempos han cambiado y por ende las concepciones de liderazgo. Actualmente, ya no es tan fácil mandar con tanto autoritarismo como antes; por el contrario, es más importante convencer, motivar, impulsar las acciones que se decidió emprender. El líder debe establecer normas congruentes con valores fundamentales de honradez, justicia y verdad; esto implica darle a la gente la capacidad de respuesta, el famoso “empowerment”, para que den lo mejor de sí, pues sólo de esta manera provoca que las cosas sucedan bien y a la primera.

Enrique Tarasena Figueroa, director académico del programa Medex del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE), clasifica a los líderes en dos categorías: Los formales y los reales.

Los líderes formales son aquellos que ocupan un puesto dentro de la estructura jerárquica, lo que les permite tomar decisiones sobre el rumbo de la organización. Pero el líder real no necesariamente ocupa la oficina de director, éste es quien convence a los demás sin ostentar un cargo o un símbolo que le otorgue atribuciones sobre los demás, contando con suficientes conocimientos para entender, diagnosticar y evaluar la situación interna de su organización y el ambiente externo que la envuelve.

De este modo, el comportamiento de un líder se origina esencialmente en el campo de las actitudes, más que en la capacitación y la educación enfocadas a trabajar y desarrollar las aptitudes.

El liderazgo, como ya lo hemos mencionado anteriormente no es algo que se reciba simplemente por ocupar una posición alta: les llega sólo a quienes tienen ambos sentidos, el de misión y el de sacrificio por el bien común, a fin de ejercer un liderazgo democrático y sano, basado en el consenso popular. Pero esto en muchas ocasiones resulta difícil de aplicar porque la gente de altos mandos siente que siempre pueden porque ya pudieron; esta apertura no está aún garantizada. La clave está en que el líder asuma una actitud abierta y con franca disposición de aprender.

En la actualidad, ser líderes requiere de una alta conciencia social; con una visión más internacional no solo en cuanto a la capacidad de comunicarse en otros idiomas, sino también en cuanto a la facilidad de comprender y asimilar otras culturas de otras regiones del mundo, abiertos siempre a la comunicación y a la información que les permita tomar decisiones acertadas para su organización frente a los cambios discontinuos producto de la globalización. Por ello, el poder y el prestigio verdadero provienen del respeto que el líder debe ganarse. Si no lo hace, no podrá dirigir al grupo.

Los líderes no son difíciles de distinguir, pues normalmente los distingue algo en común: convencen, motivan e impulsan a quienes los rodean, pasando de la intención a la decisión, y ejecutar con éxito todas sus tareas, tendiendo un puente hacia el futuro. Es común que los líderes se respalden por ciertos valores que los convierten en modelos guía. No obstante, cada líder tiene particularidades propias, no todos ellos son iguales, como las circunstancias en las que surgen tampoco lo son. Alguien dijo alguna vez que un líder es “el hombre adecuado en el momento adecuado”, sin que la expresión sea privativa del género masculino.

Respecto a éste tema, el investigador David R. Hampton (1989), distingue dos tipos de liderazgo, por un lado, ubica al líder que define y da forma al carácter y cultura propios de una organización, y por el otro, el que influye sobre los empleados para la consecución de los objetivos. Al primero lo denomina **Liderazgo Transformacional**, este tiene como fin transformar una institución impersonalizada en otra que, por medio de valores y principios, cohesionan a los integrantes de la misma para que piensen, sientan y actúen uniformemente, para que se identifiquen y comprometan con la compañía y encuentren en su trabajo una parte significativa de sus vidas. El segundo, es llamado **Liderazgo Transaccional**, pues es considerado un proceso interpersonal, encaminado únicamente a influir en los demás para alcanzar metas establecidas, se distingue por que no llega a la creación de la institución ni incluye la tarea de planeación, la organización y el control como el liderazgo transformacional se basan de manera superficial en la normatividad de políticas limitantes de una verdadera misión de seguimiento. Un liderazgo transaccional puede manifestarse en el logro de las metas, por el uso de la tecnología, la motivación interna u otras variables, pero no en la voluntad propia del buen desempeño, esto es que el líder transaccional es capaz de llegar al logro valiéndose de diversos métodos organizacionales, pero escapa a su control la voluntad consciente del subordinado.

Para este autor, el líder transformacional cumple la función de crear y hacer crecer la institución porque se preocupa por dejar en ella una cultura corporativa que refleje y proporcione el sentido de los valores representativos de lo suyo, y es capaz de codificar su filosofía en la memoria de la empresa, imprimiendo una forma de comportamiento acorde con las políticas organizacionales.

Un líder impone sus valores como un modelo primordial, por ejemplo, la tendencia de innovar los productos de la empresa, la pericia para contactar clientes, la búsqueda de una calidad superior a la de la competencia, etc. Lo cual también es reflejado en la estructura de la organización, en la centralización o descentralización del poder y en la rigidez o flexibilidad ante lo establecido.

El líder es considerado un agente portador de habilidades extraordinarias, con capacidades por encima de lo común de las personas, pero que no por ello deja de ser un ser humano, los estudios sobre el liderazgo han optado por llegar a la conclusión de si los líderes poseen atributos sobrenaturales o si cualquiera puede hacerse líder. A esto se refiere la investigación sobre los rasgos, aunque últimamente la balanza se ha inclinado por la razón de que las aptitudes de liderazgo son aprendidas y no innatas al individuo. Sin embargo, sobre la contraposición entre el carisma y la influencia del ambiente para determinar una personalidad de líder, no se ha dicho todavía la última palabra, incluso a la primera se le considera en muchos casos producto de la segunda, es decir, el carisma también puede ser causado por la influencia del medio social donde se desarrolló el individuo.

Es cierto que los líderes presentan varias características que pueden describir una tipología de cualidades personales no desdeñables para el análisis del liderazgo. La investigación sobre la hipótesis del liderazgo adquirido se ha fortalecido al encontrar en una generalidad de líderes, las circunstancias que motivaron su desenvolvimiento, dando lugar a la necesidad de asignar importancia a los antecedentes de su formación. Por lo tanto, es el contexto social donde se desarrolla el individuo, el factor determinante para convertirlo en líder, si es que ha de serlo. Katz y Kahn (1966) parecen apoyar esta afirmación cuando señalan que no se concibe la existencia del liderazgo en un grupo donde todos son iguales, pues dependiendo de las diferencias de ambiente donde cada individuo creció, habrá diferencias significativas entre ellos mismos.

Existe una gran variedad de rasgos posibles que identifican a los líderes, de acuerdo a la teoría de la administración son: seguridad en sí mismos, competencia social, motivación para el mejor desempeño, determinación, originalidad, osadía, iniciativa, innovación, capacidad expresiva, habilidad de comunicación, creatividad, entre otros. La lista podría ser interminable denotando aspectos similares, conocidos como virtudes de personalidad.

A continuación se mencionaran diez elementos o características que debe tener y asumir una persona que aspire a llegar a ser líder:

- 1) **VISIÓN** para identificar las tendencias y tomar, así, la alternativa a tiempo: hacer crecer al negocio y el equipo humano.
- 2) **DIRIGIR**, ser la cabeza indiscutible. Tener una concepción integral; ser creativo y capaz de ver el futuro, hoy. Tener capacidad analítica e inteligencia pragmática.

- 3) **OLFATO** que, dicen los especialistas, es tan importante como la diferencia entre ser y no ser.
- 4) **ILUMINAR** el camino de la empresa hacia el futuro. Marcar el rumbo, las vías de crecimiento.
- 5) **FUERZA Y AGILIDAD** para apoyar los proyectos, para ordenar las herramientas del trabajo en la organización. Manos finas y firmes a la vez, para tratar con tacto a las cosas más delicadas y para mantener el rumbo. Que no tiemblen cuando llegue la hora de decidir, pero que el poder de decisión no le arroje a tomar el rumbo equivocado, sólo por el hecho de ser la cabeza del equipo.
- 6) **EL CORAZÓN** puede ser definitivo, por que le dará la voluntad, entrega, sensibilidad para provocar confianza y ser catalizador del elemento humano que le rodea.
- 7) **SUS NERVIOS** deben estar siempre estables para reaccionar de manera efectiva y rápida, sin pasión, con orden.
- 8) **UN BOLSILLO** cargado de todo: de ideas, de tiempo, de paciencia, de entrega, de formas, de organización, de esquemas, de trabajo. Un bolsillo sabiamente generoso abre puertas siempre, pero cuidado: éste es sólo un recurso, no una forma de asumir liderazgos.
- 9) **CAMINAR** con pasos firmes, según los especialistas, es definitivo. Los pies fuertes deben ser capaces, también, de correr riesgos y corregir los rumbos cuando sea necesario.
- 10) **UN BUEN HÍGADO** es importante aquí: Las decisiones difíciles van a llegar, y la única manera de resolverlas es tomándose las cosas con filosofía.

Sin embargo, no todos los líderes portan estos rasgos en igual grado, siempre hay predominio de algunos, aunque tampoco todos los líderes son igual de eficientes en una misma situación, todo depende del grupo al que pertenecen y de los objetivos que persiguen, lo cual se relaciona con las inclinaciones particulares de cada uno.

Robbins (1987), describe que la investigación en esta línea ha fracasado al intentar establecer una serie de rasgos constantes que fueran aplicables a toda una gama de líderes, sin considerar los grupos que presidían. De modo que los rasgos arriba mencionados son perceptibles en función del comportamiento ejecutado, no del grado en que se tiene cada uno. Posteriormente, ante la vulnerabilidad de la teoría sobre los rasgos y la dificultad de encuadrar una cantidad de ellos, un grupo de psicólogos empezaron a dedicar más atención a las conductas del líder, con lo que se esperaba que, de encontrar la forma promedio en que se conducían éstos, sería posible entrenar a las personas comunes y corrientes para convertirlas en líderes; con el fundamento de que las conductas por lo regular son manejables o manipulables mientras que los rasgos escapan al control del investigador.

Las teorías conductuales se concentraron entonces en la esquematización del comportamiento que sería idóneo en el líder y fue así como surgieron de su estudio los llamados “estilos de liderazgo”, aportando a la teoría una manera más accesible de ser interpretada y, a la vez, manejada dentro de las organizaciones.

Es por ello, que durante los años 60 algunas universidades norteamericanas que profundizaron en el estudio de la conducta de los líderes con la intención de fundamentar las teorías conductuales del liderazgo, encontraron dos clases distintas de conducta. Se encontró que uno se orienta especialmente a las tareas organizacionales y el otro a las personas, es decir, a los recursos humanos. **EL LÍDER ORIENTADO A LA TAREA** tiende a dedicarse a la asignación de las labores entre el grupo de empleados, a explicar los procedimientos de trabajo y a recalcar la importancia de cumplir con los plazos de producción, entre otros que destacan por la superposición de tareas. Este estilo de liderazgo se caracteriza por su excesiva preocupación por que el trabajo salga bien, sin importar los esfuerzos de la gente productiva. Se le conoce como un estilo autocrático, restrictivo, directivo y socialmente distante. Contrariamente a lo anterior, **EL LÍDER ORIENTADO A LAS PERSONAS** consiste en un comportamiento de líder accesible y amistoso con los subordinados, escucha a los miembros del grupo si tienen sugerencias para mejorar el desempeño del trabajo, dispuesto siempre a ayudarlos si tienen problemas laborales o personales. A estos líderes los distingue su consideración hacia los demás, mostrando interés por el bienestar de sus empleados, manteniendo una fuerte relación con la gente en general. A esta clase de líderes se le conoce como democráticos, participativos, permisivos y tolerantes.

En este sentido, no puede esperarse que un líder de orientación personal muestre incrementos sustanciales en la productividad, en cambio sí mantendrá un ambiente organizacional de alta satisfacción en los empleados y una importante cohesión de grupo.

De acuerdo con estos dos estilos de liderazgo, se pueden definir dos funciones primordiales del líder, útiles para nuestra propuesta de comunicación estratégica:

- 1) La ejecución de las tareas y logro de las metas organizacionales.
- 2) La conservación de la unidad del grupo y el mantenimiento de la identidad corporativa.

Podemos entender que el ideal buscado, es una clase de líderes que incurran sobre los dos estilos, que cuente con un equilibrio entre la importancia que presta a la tarea y las personas. Sin embargo, debe advertirse que entre ambos estilos de liderazgo, la conducta del líder se encuentra en una escala gradual, a veces con mayor tendencia a las tareas y menor a las personas o viceversa, dependiendo de la situación o del contexto en que se encuentre.

Con base a todo lo anteriormente expuesto, definiremos en esta investigación al liderazgo como sinónimo de influencia, es decir, como el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo. En teoría se debe estimular a las personas para que desarrollen no sólo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza.

El celo es ardor, ahínco e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y capacidad técnica. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante

la utilización máxima de sus capacidades. No se quedan detrás del grupo empujándolo o estimulándolo, sino al frente del mismo, facilitando su avance e inspirándolo para lograr las metas organizacionales. Un buen ejemplo es el director de una orquesta, cuya función es producir un sonido coordinado y corregir el ritmo mediante el esfuerzo integrado de los músicos. De la calidad de liderazgo del director depende la ejecución de la orquesta.

Los verdaderos y auténticos líderes prevén el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma. Mexicanos como Carlos Slim Helú de Telmex, Lorenzo Zambrano de Cemex, Lorenzo Sertviye Sendra de Bimbo, Juan Sanchez Navarro del Grupo Modelo o extranjeros como Jack Welch de General Electric, Bill Gates de Microsoft, Mary Kay Ash de Mary Kay , entre otros; han generado una nueva visión para sus compañías. Los líderes deben inculcar los valores, tanto si se relacionan con la calidad, la honradez y con el hecho de asumir riesgos calculados referente a la preocupación por los empleados y los clientes.

Todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible tiene al frente alguna persona apta para el arte del liderazgo. Esta característica al parecer está integrada por lo menos por cuatro componentes importantes: 1) Capacidad para poder usar el poder con eficiencia y de modo responsable, 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes, 3) Capacidad para inspirar y 4) Capacidad para actuar de forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

El primer ingrediente del liderazgo es el poder. El segundo elemento es el entendimiento fundamental de las personas. Al igual que en todas las demás prácticas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, las clases de fuerzas motivadoras y la naturaleza de un sistema de motivación, pero otra es saber aplicar estos conocimientos a las personas y las situaciones. Un tercer componente es la rara capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus aptitudes a un proyecto. Aunque el uso de los motivadores parece centrarse en los subordinados y en sus necesidades, la inspiración proviene también de los dirigentes del grupo. Ellos pueden ser interesantes y atractivos e inspirar lealtad, devoción y un intenso deseo por parte de los seguidores de lograr lo que quieren los líderes. El cuarto y último ingrediente del liderazgo se relaciona con el estilo del líder y el ambiente que desarrolla, la intensidad de la motivación depende en gran parte de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se estima necesaria, la tarea a realizar y otros factores que son parte de un ambiente, así como de un clima organizacional.

El conocimiento de estos factores ha conducido a una considerable investigación sobre el comportamiento del liderazgo y al desarrollo de varias al respecto. Los puntos de vista de aquellos que han abordado desde hace tiempo al liderazgo como un estudio psicológico de relaciones interpersonales tienden a confluir a las tareas principales de los administradores tales como el diseño y el mantenimiento de un ambiente propicio para el desempeño.

Por tanto, el principio fundamental del liderazgo es éste: puesto que las personas tienden a seguir a quienes, desde su punto de vista, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los dirigentes qué motiva a sus subordinados y como operan estas motivaciones y cuanto más reflejan esta comprensión en el cumplimiento de sus acciones administrativas, mayores probabilidades habrá de que sean líderes eficaces.

Poder, liderazgo y comunicación son conceptos que se encuentran íntimamente ligados entre sí. En tanto que el organigrama de una compañía define las relaciones de poder e indica el flujo de la comunicación interna, obedeciendo a las relaciones interpersonales que le dan vida a la organización. La comunicación y el liderazgo son dos factores que se relacionan ampliamente, en general el poder es manifestado a través de los actos comunicativos, mientras que en gran parte de la comunicación organizacional responde a los lineamientos del poder y del liderazgo.

Si retomamos el sentido bidireccional del liderazgo en las organizaciones, queda al descubierto el papel preponderante que juega la comunicación ayudando al desarrollo eficiente de tan importante proceso interpersonal.

La comunicación es un elemento que se adapta bastante bien al objetivo de lograr las metas organizacionales y, al mismo tiempo mantener y conservar unido al grupo a través de una identidad corporativa común, implementando los medios de comunicación e información necesarios en los que se exprese periódicamente cuales son las tareas prioritarias a desarrollar, los procedimientos de ejecución o simplemente que haga referencia acerca de la situación que atraviesa el funcionamiento organizacional. El líder tomara estos mecanismos como apoyo de recordación y control sobre la productividad, lo que resulta invaluable, ya que en varias ocasiones, las crisis en las empresas son por falta de información que aminore la incertidumbre de si se está o no logrando los objetivos fijados, por lo que la comunicación es un factor que ayuda en la coordinación de las actividades por ejemplo, elaborando un calendario de actividades conjuntas empleando algún canal informativo que llegue eficazmente a los empleados.

Por otro lado, con respeto a la conservación del grupo y el mantenimiento de la identidad corporativa, la comunicación promueve algunas facultades. Tanto se ejerce el poder mediante la comunicación, que dentro de las compañías la comunicación descendente es bastante conocida, y apenas hasta hace poco han venido cobrando importancia los mecanismos de comunicación horizontal y ascendente. La cohesión interpersonal no es algo que pueda originarse por mandato del líder, lo único que él puede hacer es alentarla a través de las redes de comunicación horizontal, ascendente y descendente, no obstruyendo el flujo comunicativo en todas direcciones a fin de crear un ambiente de confianza y colaboración entre todos los públicos internos, empleados y directivos.

La cultura organizacional, aquella que inspira la identificación de los trabajadores con la organización y le da cierta personalización a la empresa, implica una alta difusión de valores éticos y profesionales que han de circular en diversos medios de comunicación, ya sean audiovisuales, impresos, etc.

El comportamiento del líder, además de presentar las mejores habilidades comunicativas, debe ser reflejo de una amplia gama de principios y estar en congruencia con ellos. Para Cornejo (1991), los líderes en cualquier organización deben tener una profunda filosofía existencial, así como una enorme visión conceptual e histórica para que puedan llevar a su gente, a través de procesos transformadores, hacia directrices que permitan un trabajo más integrado y dignificante, y más que nada, al aprovechamiento de recursos en forma productiva y racional. Con esta breve afirmación, el autor manifiesta la doble función

del liderazgo, vistas con anterioridad: la visión transformacional y la transaccional, en la que destaca la importancia de la primera debido a su trascendencia.

De igual modo, el líder puede ser solamente un agente transmisor de la cultura organizacional para que su propio desempeño sea perfecto, con un nivel superior de habilidades para la comunicación de los mensajes; como emisor que es, ha de caracterizarse por una alta capacidad expresiva, rasgos que de antemano deben poseer todos los líderes. Y por si hubiera en él alguna deficiencia al respecto, vale la pena prepararse en el área de la Comunicación Organizacional a fin de poder resaltar mejor aún sus cualidades y capacidades directivas.

Finalmente, la calidad de la comunicación persuasiva es fiel a los propósitos del liderazgo, cuenta entre sus aliados con la publicidad y la propaganda. Asimismo, el líder de la empresa puede emplearlas para dirigirse a sus distintos públicos y obtener así los resultados esperados.

2.8 COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO

Gran parte de los cambios que están experimentando actualmente las empresas ofrecen muchas oportunidades; pero también el potencial para causar desórdenes. Aunque pueden provocar tensión en los individuos, y cierta debilitación consecuente de la organización en su conjunto, también ofrecen la oportunidad de maximizar el potencial de los recursos humanos de la empresa. Que éstas oportunidades se aprovechen o no, depende en una gran medida de cómo reaccione la Alta Dirección de la organización sobre algunos de los efectos adversos que probablemente seguirán a todo cambio organizativo importante.

En casi todas las organizaciones, la baja más importante en tiempos de conmoción es la comunicación. Esto es muy lamentable, ya que quizá sea la comunicación sensible el factor más importante de la adaptación al cambio. La comunicación efectiva puede marcar la diferencia entre conseguir una respuesta entusiasta de la fuerza de trabajo y el desencanto total.

La responsabilidad de quien desarrolla el papel de comunicador dentro de una organización, es la de ayudar a las organizaciones a diagnosticar las necesidades de cambio, planificar estrategias de comunicación, así como, coadyuvar a que los sistemas de comunicación se desarrollen de la forma más funcional y ágil para la empresa.

El comunicólogo como gestor del cambio, tiene que actuar como facilitador e impulsor de un ambiente adecuado para que los integrantes de la organización cuenten con los instrumentos que les permitan realizar su propio diagnóstico y así hacer patente la necesidad o no del cambio. Para esto, el comunicador organizacional no solo debe estar interesado en la comunicación y en las teorías contemporáneas de la organización, sino también en la administración moderna. Muriel y Rota (1980), proponen que además sea una persona enfática, capaz de ponerse en el lugar del otro, entender y respetar su punto de vista; que sepa informarse para corroborar sus datos y así fundamentar siempre su actuación; que tenga capacidad de reflexión crítica que lo lleve a confrontar esquemas de la organización con la realidad y replantearlos, y por último que sea creativo, capaz de innovar y muy

particularmente con capacidad de comunicarse, de intercambiar y compartir con los demás ideas y sentimientos. Sánchez Bedolla (1981), sostiene que entre las múltiples facetas del gestor del cambio destacan:

Investigador: Necesita obtener información relevante acerca de su estructura, funcionamiento, recursos, etc; que le permita tener una idea real sobre cómo y con qué funciona la organización. Él elige las técnicas más adecuadas o crea las que sean necesarias para recolectar datos de la organización.

Asesor: Guía y orienta a los integrantes de la organización para que realicen las actividades necesarias enfocadas al mejoramiento de los elementos organizativos, con fundamentos teóricos y técnicos dominados por el mismo gestor del cambio. La actividad de asesoría regularmente ayuda a resolver problemas de carácter administrativo y humano.

Consejero: Esta actividad exige una ayuda mucho más cercana e individual a cada una de las personas que intervienen en el proceso del cambio. El agente del cambio aconseja a los equipos y a los individuos en lo que él considera a fin de que éstos tengan una mejor actuación hacia los demás.

Interactor: Por medio de la interacción las personas, los grupos y la organización como una totalidad, pueden alcanzar un alto grado de identidad y de autoconciencia. Se pueden establecer las discrepancias, los acuerdos o las distancias existentes entre la situación actual y lo que se puede mejorar. En este caso el gestor del cambio debe comunicar en forma descriptiva sus observaciones acerca de la conducta de los individuos, y con ello abrir la posibilidad de que éstos cambien su comportamiento para mejorar las relaciones interpersonales en su grupo y en la organización.

Instructor: Los integrantes de la organización requieren de ciertos marcos teóricos de referencia y el manejo de ciertos datos producto de la experiencia del gestor del cambio. Las técnicas utilizadas por el gestor del cambio para estos fines, pueden ser: seminarios, cursos, conferencias, lecturas, laboratorios o talleres.

Moderador de Conflictos: La existencia de conflictos (desacuerdos, puntos de vista encontrados, oposición de criterios, etc.), son situaciones que no pueden evitarse en la vida de las organizaciones, porque con una actitud despreocupada sobre este tema, no sólo se obstaculizan los cambios, sino que también impide la integración de los grupos y crea conflictos más difíciles aún de controlar. La responsabilidad del comunicólogo organizacional como gestor del cambio es participar activamente con los individuos o grupos involucrados en el manejo adecuado de los conflictos que surjan, ayudar a mantener el diálogo entre las partes, proveer oportunamente la información necesaria, analizar los procesos de interacción, proporcionar marcos de referencia adecuados y tratar de buscar la mejor solución posible.

Catalizador: Propicia condiciones en el grupo o en la organización para acelerar o disminuir la generación de modificaciones. El tipo de intervención puede ser a través de la interacción, sugerencias u orientaciones, que guíen al grupo a encontrar el camino más rápido o la estrategia más adecuada dependiendo de la situación o problema a resolver; lo anterior determina la decisión a tomar.

Integrador: Las actividades de planeación, generación y evaluación de cambios constituyen un programa de actividades que los integrantes de la organización, por lo menos al principio, tienen que realizar, además de sus funciones cotidianas.

Sin embargo, es necesario puntualizar que la actividad del comunicador organizacional no pretende imponer a las organizaciones sus puntos de vista, sino adaptarse de manera flexible a la cultura de cada organización y con base en ella construir modelos y estrategias necesarias y convenientes para el mejor desarrollo de la empresa.

El objetivo consiste en establecer un esquema congruente, que integre los esfuerzos vitales de la organización para optimizar el grado de respuesta de los públicos internos y externos. Para lograrlo, como estrategia es recomendable:

- Desarrollar y mantener una cultura de Calidad Total en todos los miembros de la organización.
- Desarrollar estrategias y planes de comunicación integrados (externos-internos) de alto valor agregado.
- Desarrollar programas de reconocimiento y recompensa que le den significado a los objetivos de la empresa y se traduzcan en un verdadero compromiso de la gente con su organización.
- Vincular la comunicación con el reconocimiento y la recompensa a la administración de la Calidad Total, para facilitar y proyectar profundamente la penetración y fluidez de ésta hacia el interior y exterior de la organización.

Sin embargo, la implantación de la Calidad Total, de la Comunicación Total y del reconocimiento y la recompensa presenta comúnmente ciertos inhibidores: A la Calidad Total, normalmente se le anteponen el temor al cambio, como por ejemplo, la indiferencia a las necesidades y requerimientos de los demás o el conformismo y la complacencia consigo mismo y hacia los otros. A la Comunicación Total, se le anteponen la tendencia tradicional de dividir las áreas de publicidad, promoción, relaciones públicas y comunicación interna, que fomenta la creación de diferentes grupos de poder y diluye la sinergia de éstos para generar resultados trabajando unificadamente. En esta área de la organización, sinceramente, no funciona la ya famosa tendencia de dividirse en unidades de negocio.

En el caso del reconocimiento y la recompensa de la gente hoy en día no hay empresa que no argumente sobre la productividad, calidad y motivación para buscar su desarrollo y permanencia en el mercado, pero pocas incluyen el reconocimiento y la recompensa como ingrediente indispensable entre las herramientas para lograr la competitividad. Todavía hay empresas que piensan que la gente es una carga y no el recurso más importante de todos, aunque pregonen todo lo contrario.

Pero ¿por qué se planean necesariamente juntos la Calidad Total, la Comunicación Total, el reconocimiento y la recompensa?. Precisamente porque todo esto funciona como las patas de un tripie: si falta una de estas éste se cae.

Por eso, los beneficios de unir estas tres fuerzas, para las que la opinión ya no es hacerlas o no hacerlas, sino simplemente hacerlas bien o hacerlas mal, son:

- Compromiso de la gente a nivel interno.
- Compromiso de proveedores externos.
- Posicionamiento y enfoque de mercado.
- Valor agregado percibido por los clientes.
- Productividad y competitividad de Clase Mundial.
- Amarre de todos los factores vitales, para anular las incongruencias y evitar la formación de un cuerpo incompleto que no tenga un solo sentido de dirección.

La calidad no cuesta, lo que cuesta es la falta de calidad. El objetivo de unir estas tres fuerzas consiste en establecer un esquema congruente, que integre los esfuerzos vitales de la organización.

Por otro lado, integrar la comunicación y establecer parámetros de mediación crea un efecto muy saludable sobre los gastos de estos rubros, de manera que muy comúnmente representará su disminución en vez de mayores costos; pero esta formulación deberá hacerse con procedimientos especializados y estableciendo objetivos específicos. Por supuesto, el asunto no funcionara debidamente, si no se cumplen cinco factores condicionantes:

- 1) Confianza en el proceso
- 2) Visión y Planeación a largo plazo
- 3) Disposición y voluntad de cambio
- 4) Perseverancia en el esfuerzo. No dejarse influenciar por la oposición interna.
- 5) Compromiso total de la Alta Dirección.

Con base a lo anterior, el gestor del cambio tiene como meta, un alto grado de satisfacción en los individuos y el surgimiento de equipos de trabajo que incrementen sus conocimientos y habilidades, a fin de alcanzar niveles altos de motivación y logro, para así mejorar el funcionamiento y la eficiencia de la organización.

Entre las actividades que debe emprender el comunicólogo organizacional como gestor del cambio destacan:

- Crear en la organización un clima abierto que facilite la solución de problemas.
- Propiciar un ambiente participativo.
- Ubicar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
- Crear un clima de libertad, confianza y autenticidad en las relaciones interpersonales.
- Incrementar las actitudes y comportamientos de cooperación y disminuir al mínimo las conductas competitivas.
- Que los sistemas de incentivos, incluyan el reconocimiento, tanto del logro de las metas de la organización, como el desarrollo personal y profesional de los individuos.
- Propiciar la autodirección y el autocontrol de las personas que integran la organización.
- Desarrollar e implementar canales y sistemas de comunicación que faciliten la interacción social.

- Propiciar mecanismos para desarrollar una comunicación abierta, sincera y clara en los dos ámbitos formal e informal.
- Interactuar con otras personas para desarrollar políticas y estrategias de comunicación.
- Participar en la planeación y producción de programas de comunicación interna y externa.
- Desarrollar y aplicar programas de entrenamiento en comunicación.
- Fomentar y apoyar los flujos de la información.
- Analizar las redes de comunicación.
- Desarrollar alternativas para los procesos de difusión de la información.
- Analizar los medios de comunicación existentes y con base en ellos proponer alternativas de comunicación.
- Ayudar a los ejecutivos y supervisores, para que su comportamiento gerencial sea de alta calidad, congruentes con los objetivos establecidos por la empresa.
- Desarrollar equipos de trabajo, para que funcionen eficaz y eficientemente.
- Diseñar e implementar metodologías de comunicación total para el buen manejo y solución de conflictos.
- Mejorar conocimientos, habilidades y capacidad del personal para desempeñar mejor sus funciones en la organización.
- Mejorar las relaciones entre grupos de trabajo.

También como parte de sus actividades esta el emprender un minucioso diagnóstico de la organización a fin de evaluar situaciones diversas.

Los parámetros o factores a evaluar tienen la finalidad de detectar fallas o puntos débiles que deberán ser mejorados a través de estrategias de mejoramiento continuo elaboradas bajo criterios y procedimientos que acepte la organización.

Las principales variables de estudio en la organización son tres, la estructura organizacional, las funciones administrativas y los procesos sociales.

Estructura Organizacional:

- Tamaño
- Objetivos
- Políticas
- Asignación de responsabilidades
- Asignación de facultades de mando y de decisión
- Sistemas y procedimientos de trabajo, etc.

Funciones Administrativas:

- Planeación de funciones y actividades
- Coordinación interpersonal
- Aprovechamiento de recursos humanos
- Evaluación, control de resultados, entre otros.

Procesos Sociales:

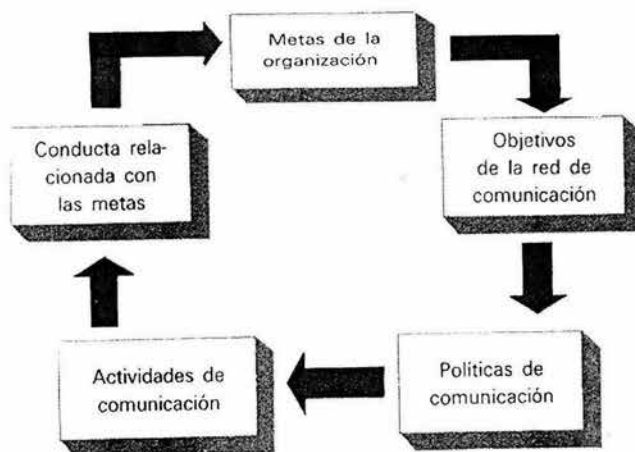
- Comunicación integral en general
- Solución de problemas
- Dirección de equipos
- Toma de decisiones
- Colaboración en equipo
- Creatividad e innovación
- Manejo de conflictos y crisis
- Identidad de grupo
- Confianza en el grupo
- Relaciones humanas
- Clima organizacional, entre otros.

Tal vez, estas son las variables que más se analizan en un diagnóstico, sin embargo, dependiendo de la profundidad del diagnóstico, Castaño (1984), sugiere una serie de factores para analizar el desempeño de la organización, dicho modelo se explica con mayor detalle en el anexo A. Cabe destacar que el modelo anterior puede enriquecerse, reforzarse o ser complementado para una mejor aplicación del diagnóstico.

2.9 MODELO ESTRATÉGICO PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Una forma de mejorar la comunicación en una organización es realizar una auditoría de la misma. Este tipo de auditoría es una herramienta para examinar las políticas, las redes y las actividades de comunicación. La Comunicación Organizacional se contempla como un grupo de factores relacionados con las metas organizacionales. Tal como se muestra en la Figura 8.

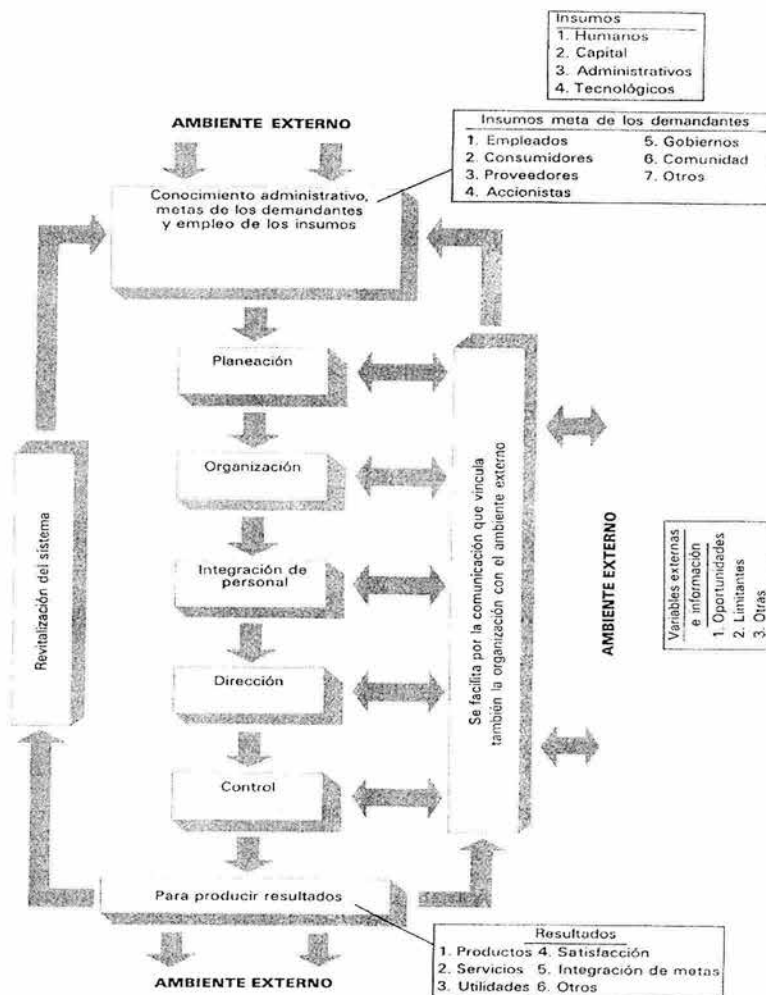
Figura 8. RELACION DE LOS FACTORES DE LA COMUNICACIÓN CON LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN



Lo interesante de este modelo es que no se considera la comunicación en sí misma, sino como un medio para lograr las metas organizacionales, un hecho que en ocasiones olvidan aquellos que sólo están interesados en las relaciones interpersonales.

Este modelo es congruente con el modelo de sistemas del enfoque operacional de la administración, tal y como se muestra en la siguiente **Figura 9**.

Figura 9. MODELO DE SISTEMAS DEL ENFOQUE OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN



Como se recordará, en el modelo de sistemas, el sistema de comunicación integra las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Además es importante recordar que el sistema de comunicación tiene otra función; vincular a la empresa con su ambiente.

Según Greenbaum (1976), las cuatro principales redes de comunicación que es necesario auditar son las siguientes:

- 1) La red reguladora, o relacionada con la tarea, es vinculada con políticas, procedimientos, reglas y relaciones entre el superior y el subordinado.
- 2) La red innovadora, que incluye la solución de problemas, reuniones sugerencias para el cambio.
- 3) La red integradora, que consiste en los elogios, recompensas, los ascensos y aquellos aspectos que vinculan las metas de la empresa con las necesidades personales.
- 4) La red informativa-instructiva, que incluye las publicaciones de la compañía, las pizarras de anuncios y los rumores.

Para Muriel y Rota (1980), cualquier diagnóstico de la comunicación en las organizaciones, se inicia a partir de un análisis exploratorio-descriptivo de la organización en general y de la situación de sus relaciones con sus respectivos públicos internos y externos. A dicho análisis según Muriel y Rota se le conoce como Auditoría de Comunicación Institucional cuyos elementos comprenden los siguientes puntos:

- Nombre de la organización y fecha de iniciación de sus operaciones. Además de la función de ser identificada, el nombre de la organización podrá en ocasiones brindar las pautas en cuanto a su concordancia con la imagen de ésta, el conocimiento que se tiene de la organización, entre otros aspectos.
- Tipo de organización. Si es privada o pública y a qué actividad se dedica.
- Organización. Se refiere a su estructura interna, es decir, el cómo se relacionan entre si los componentes del sistema de organización, qué departamentos lo integran, entre otros. Esto puede reflejarse en el organigrama o gráfica general de la institución.
- Historia de la organización. Historia y Razones de su fundación.
- Políticas generales. Descripción de los principios normativos relevantes de la organización.
- Metas de la organización. Descripción de las metas a las que ésta se encuentra encaminada.
- Objetivos de la Organización. Descripción de los objetivos específicos de la organización.
- Características favorables de la organización. Descripción de las cualidades de ésta.
- Características desfavorables de la organización. Descripción de sus aspectos negativos.
- Imagen real. Descripción del tipo de imagen que se estima proyecta la organización.
- Imagen ideal. Descripción del tipo de imagen de la organización que se estima proyectar frente a sus públicos.

- Públicos específicos. Enumeración y descripción en orden de importancia de los públicos de la organización y del objeto de la relación de cada uno de ellos con la misma.
- Descripción del estado actual de las relaciones con cada uno de sus públicos específicos.
- Descripción del estado que guardan las relaciones de la organización con el resto del sistema social, entre ellos: gobierno, sector privado, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales, entre otros.
- Descripción del estado de las relaciones internas del sistema. Es decir, la calidad de la interrelación de los componentes del sistema entre sí.
- Impacto económico de la organización en su contexto social. Aquí sería conveniente contar con un perfil económico de la organización que incluyera datos como monto del presupuesto, o capital, número de empleados, rentabilidad, etc.
- Determinación de los recursos disponibles para realizar o incrementar los planes de comunicación. Dichos recursos abarcan tanto los humanos como los materiales y económicos.

Para evaluar adecuadamente el panorama y la situación general de la organización, es necesario desarrollar para la auditoría los siguientes pasos:

- Fijación de metas y objetivos de comunicación que deberá alcanzar todo plan básico.
- Determinación de los recursos con los que se cuenta y la adecuación en todo caso de los objetivos respecto a los recursos disponibles.
- A partir de la información obtenida mediante la auditoría de comunicación organizacional, se determinará el diagnóstico que deberá realizarse a través de la investigación para obtener así la información necesaria sobre la organización, su medio ambiente y sus públicos. De esta manera será posible el diseño de estrategias adecuadas de comunicación.
- Determinación, diseño e implementación de estrategias y tácticas que las constituyen para lograr los objetivos.
- Planteamiento de los riesgos y beneficios implícitos en las estrategias.

Cabe destacar que la importancia de realizar una auditoría no radica sólo en descubrir las fallas, reforzar algunas actividades e innovar en diversas acciones, sino también en establecer los posibles obstáculos que encontraremos durante el proceso de la misma auditoría en comunicación organizacional y por ende en el desarrollo de la planeación de la comunicación. Esos obstáculos pueden ser:

- Fijación de objetivos ambiguos.
- Fijación de objetivos poco realistas.
- Falta de determinación de instrumentos y parámetros de evaluación.
- Falta de difusión de los planes.
- Falta de precisión de los objetivos y metas organizacionales.

Sobre la planeación de un diagnóstico para desarrollar una auditoría de comunicación, Muriel y Rota (1980), señalaron la importancia de la política interna, la toma de decisiones y la metodología de la planeación. Algunas de las más convenientes para apoyarse como soporte teórico de cualquier diagnóstico son:

- Un proyecto debe poseer estatus, influencia y convicción; es decir, debe tomarse en cuenta por las esferas del poder que prevalecen en la organización.
- Hay un tiempo y un lugar adecuado para cada proyecto de comunicación. Si no existen deben ser creados.
- Un proyecto debe emerger de una necesidad genuina, no como resultado del deseo de defender una determinada posición teórica o acomodarse a una circunstancia política determinada.
- Un proyecto de comunicación no debe asignar exagerada importancia a la tecnología, si la hay se toma en cuenta, pero no se puede depender de ella.
- Un proyecto no es una entidad interdependiente; debe establecerse para sí mismo una identidad clara y una relación funcional con otros proyectos en campos conexos.
- Mucho del éxito de un proyecto de comunicación depende de la identificación, reclutamiento y actuación de una persona o de un grupo de personas dotadas de una gran capacidad de liderazgo, que puedan guiar y promover un proyecto en sus etapas formativas.
- Todos los departamentos interesados o relacionados con el proyecto deben participar en la formulación de las bases y las políticas.
- Las personas que toman decisiones deben ser capacitadas en cuanto a las propuestas del proyecto, así como también respecto a los conceptos básicos de los cuales aquellas se derivan.
- Es necesario dedicar períodos adecuados de tiempo a la toma de decisiones, al planteamiento y a la ejecución de los proyectos, pues no es posible modificar actitudes, introducir innovaciones o realizar planes en períodos cortos de tiempo.
- La formulación de políticas debe ser flexible; pues no puede ser exageradamente sistematizada.
- Los procesos de toma de decisiones tiene sus límites, que deben ser claramente reconocidos.
- La planeación de la comunicación no puede ser demasiado rígida, dogmática o teórica, sino que deben reconocerse las contribuciones posibles de diferentes sistemas y enfoques.
- La planeación debe ser ubicada sobre sistemas globales, orgánicamente integrados, y no sobre proyectos individuales.
- La planeación debe ser considerada como un proceso dinámico y recurrente.
- No deben adoptarse modelos foráneos, como fuentes para el planeamiento de la comunicación, sin someterlos a una adaptación adecuada a las necesidades de la organización.
- Los proyectos no comienzan de cero o en un vacío: deben tener en cuenta y utilizar toda vez que sea posible y pertinente las infraestructuras ya existentes.
- En un proyecto de comunicación para el desarrollo, las personas son más importantes que las metodologías y técnicas.
- Para que tenga éxito, la planeación debe fundamentarse en una adecuada base de datos.
- Los objetivos de un proyecto de comunicación deben ser bien definidos.
- La planificación debe ser orientada específicamente a un determinado contexto.
- Dentro del proceso de planificación deben asignarse papeles y responsabilidades específicas a todas las personas y departamentos involucrados.
- Los aspectos económicos y financieros deben ser encarados de manera realista y relevante, dentro del enfoque sistemático de desarrollo integral.

- Los mecanismos de coordinación deben ser adecuadamente planeados y estructurados.
- La planeación debe incluir la previsión de oportunidades de educación y de capacitación, tanto del personal del proyecto como del público que el proyecto desea beneficiar.
- El sistema de evaluación es una parte esencial del proceso de planeación de la comunicación.

Estas propuestas de análisis, no son las únicas, ya que es evidente que cada autor tiene su propia visión y modelo de análisis, sin embargo, estas pueden ser de suma utilidad para desarrollar determinados modelos de auditorías y lograr así los objetivos planeados.

Por lo tanto, la auditoría de la comunicación es una herramienta para analizarla en relación con muchas actividades administrativas fundamentales. Se usa no sólo para hacer frente a los problemas cuando se presentan sino, en primer lugar, para evitar que ocurran. La estructura de la auditoría puede tomar muchas formas e incluir observaciones, cuestionarios, entrevistas y análisis de documentos impresos. Aunque es en extremo deseable una auditoría inicial del sistema de comunicaciones, es necesario que después se continúe mediante informes periódicos.

Cabe señalar que también dependerá de la empresa donde se lleve a cabo la auditoría de Comunicación Organizacional, ya que cualquier modelo de análisis exploratorio descriptivo puede reforzarse o limitarse, según las políticas y la flexibilidad que las empresas tengan con respecto al diagnóstico y por supuesto al cambio.

Por ello, la comunicación eficaz es responsabilidad de todos los integrantes de la organización que trabajan hacia un propósito común.

A lo largo del presente capítulo, se ha considerado oportuno dar una visión amplia acerca de lo que implica la Comunicación Organizacional y la relación que guarda ésta con la Alta Dirección a fin de poder comprender mejor aún los factores que inciden en el entorno y desempeño de la **Comunicación Estratégica** en las organizaciones.

En el siguiente capítulo abordaremos el tema de la Reputación Corporativa, cuyas actividades complementan las funciones que la **Comunicación Estratégica** desempeña con relación a su influencia en la toma de decisiones de la Alta Dirección.

CAPÍTULO 3

LA REPUTACIÓN CORPORATIVA.

“Todo lo que ves, u oyes, o experimentas en cualquier modo, es específico para tí. Tú creas un universo al percibirlo, por lo que todo lo que hay en el universo que percibes es específico para tí”.

Douglas Adams

“Aunque la imagen corporativa no aparece en ningún renglón del balance, el crédito representado por esta es uno de los activos más importantes de cualquier empresa. Sin la buena voluntad de los clientes, empleados, proveedores, fuentes financieras y otros, ninguna compañía podrá ser largamente exitosa”.

Harold H. Marquis

Las organizaciones como los individuos, tienen una *personalidad* propia que las hace diferentes ante las demás. La reputación de una organización se expresa a través de la Imagen Corporativa que se fija en la mente de sus receptores como resultado de las impresiones informativas y comunicativas que produce una organización; sin embargo, una Identidad e Imagen Corporativa planeada, sólo puede ser resultado de un proceso congruente y consistente de Comunicación Estratégica. Desarrollar y consolidar una buena reputación requiere de formular estrategias efectivas que realmente lleven a posicionar las ventajas de una organización y modificar de manera positiva la percepción del público respecto a ésta.

La reputación de una compañía es un activo que no aparece reflejado en sus estados financieros, la forma como la empresa es percibida por sus audiencias clave es un factor que muchas veces pesa más que los activos físicos que sí se contabilizan. Estas percepciones deben ser manejadas de manera que contribuyan a los objetivos de negocios de la empresa. La imagen de una compañía no sólo es cuestión de un logotipo, sino de una visión de lo que la empresa aspira a ser en el futuro. La Comunicación Estratégica tiene la enorme responsabilidad de cuidar no sólo la reputación de una organización, sino también manejar adecuadamente además de la Identidad e Imagen Corporativa, todos aquellos medios que en una forma u otra tienden a expresar ideas, conceptos e información hacia algún público receptor.

Sin embargo, uno de los mayores retos que tiene que enfrentar la Reputación Corporativa tiene que ver con su público interno, ya que si al interior de la compañía no existe un buen Clima Organizacional difícilmente podrá transmitir al exterior la imagen, el prestigio y armonía deseada.

3.1 IDENTIDAD CORPORATIVA

Las organizaciones al igual que los seres humanos se distinguen de entre los demás por poseer ciertas características propias como la forma, las dimensiones, la personalidad, el color, entre otras. Es así como cada organización posee su propia Identidad Corporativa percibida, reconocida y reforzada tanto por sus miembros internos como por sus públicos externos.

En general, una organización puede reconocerse a través de su **Identidad Corporativa** (identidad visual y cultural), su **Imagen Corporativa** y por su **Clima Organizacional**. En ese sentido, el valor que le otorgue la organización a esos tres elementos es de suma importancia, ya que la conjunción de estos le permitirá definir, establecer y proyectar positivamente su personalidad hacia sus públicos y tomar las medidas prudentes para su bienestar futuro.

El descuido o ignorancia sobre estos aspectos se debe no sólo a la falta de atención por parte de las empresas sino también es una consecuencia histórica del desarrollo de estas áreas cuyos adelantos llegan en la forma desproporcionada a los distintos países; empezando por el origen de las investigaciones en los aspectos teórico-administrativos y de Identidad Corporativa, su auge se ubica en Estados Unidos y Europa contextualizados dentro del sistema capitalista de producción y cuyo equilibrio económico se distingue en relación con los países de América Latina que sufren crisis económicas, inestabilidad política y donde el desarrollo de las empresas se ve limitado por estos factores.

Haciendo un poco de historia, los hechos se suscitan en los Estados Unidos y Europa donde la amplia competitividad del mercado, es resultado de la producción industrial y la tendencia clásica, lo que favorece la aparición de una serie de organizaciones que al paso del tiempo formarían un mercado de competencias. La presencia de diversos productos homólogos propició la necesidad de buscar diversas formas de persuadir para captar la preferencia del público y consolidar el predominio, aunado a la necesidad de anunciarse con publicidad sucediendo con mayor fuerza en los países industrializados que contaban con ambiciosos proyectos de producción en serie a finales del siglo XIX.

Aparecen entonces nombres de productos (marcas) pero, ya se necesitaba incorporar al nombre una intención (leyenda o lema), que hablara más de las cualidades del producto por encima de sus competidores. Se puede decir que es así como aparece empíricamente la identidad de productos pasando posteriormente a la identidad de organizaciones, es decir de quienes lo producían; dicha intención en términos generales fue lo que marcó la pauta de lo que hoy se realiza a través de estudios complejos de identidad.

El objetivo de ese entonces era producir y vender sin importar realmente el cómo; la herramienta más utilizada para ello era la publicidad impresa (carteles), aunque realmente no era calculada en dimensiones de imagen y de identidad (como ahora lo hace la identidad visual). Posteriormente el paralelo avance tecnológico y científico analizaría al movimiento masivo de producción que buscaba cada vez más formas eficaces para destacar.

Entre 1930 y 1950 con la Teoría Humanista en auge, las empresas comenzaban a dar un trato más humano a sus trabajadores, con sonrisas, saludos, cortesía y palmadas en la espalda; creyendo asimilar correctamente dicha teoría, que realmente hacía hincapié en las diferencias individuales y el aspecto motivacional de los individuos, logrando así la distinción de una empresa con otra no sólo a nivel producto sino ahora a nivel trabajador, y destacando conceptos como el ambiente humano (antecedente de cultura y clima organizacional), aunque el error de la tendencia era tener como principal elemento de estudio al aspecto humano. Obviamente no todo lo que postula la Teoría de Relaciones Humanas es desechado.

Para 1960 y 1970 la Teoría de Sistemas Administrativos incluye aspectos de relación con el exterior que permitían equilibrar al sistema organizacional. Esta tendencia retomada más tarde en la Teoría Contingente que incluye a la tecnología y al ambiente como elementos para el estudio de las organizaciones, da como resultado lo que ahora se analiza como Identidad e Imagen Corporativa las cuales retoman aspectos útiles de las teorías anteriores. Una forma común de entender a la Identidad Corporativa es a partir de una analogía humana donde los rasgos distintivos de una empresa a otra se asemejan a las diferencias de personalidad física y moral entre los individuos.

Una vez explicado el desarrollo teórico del tema a través del tiempo, se puede comprender las limitaciones que tienen las organizaciones para asimilar correctamente estos factores, sin embargo, ahora es necesario discernir un segundo aspecto, el concepto de Identidad Corporativa que muchas veces resulta ambiguo o desconocido en algunas empresas. Tratar de explicar o referirse simplemente al ámbito de la Identidad Corporativa es al mismo tiempo sumergirse en un mundo de variadas acepciones y designaciones para un mismo fenómeno. Así se encuentra que: perfil empresarial, imagen corporativa, imagen institucional, identidad institucional, comunicación corporativa, entre otros; poseen significados similares o constituyen una parte del fenómeno. Sin embargo la identidad se conforma a partir de rasgos significantes en el plano cultural y visual aunados a la tecnología y a los procesos administrativos usados en cada organización, los cuales en conjunto le otorgan una personalidad.

Identidad es según el sentido común, identificación; según la etimología, el ente (lo que es, existe o puede existir) más su entidad (su esencia, su forma y valor), su proyección hacia el otro de lo idéntico así misma; según la filosofía, la identidad es redescubrir esa esencia profunda del ser: ser uno mismo. De lo anterior, se puede concluir, como bien lo ha hecho Joan Costa, que la identidad es la suma del ser y su forma. Sin embargo, este término de manera individual, no representa al tema de estudio; por lo cual es necesario remitirlo al campo concreto de aplicación: la organización. De manera similar que el campo terminológico sobre el concepto de identidad, nos enfrentamos aquí a una problemática de usos de vocablos: empresa, compañía, institución, corporación, organización y entidad; son manejados indistintamente según la perspectiva de cada investigador. Para comprender aún mejor las funciones que desempeña la Identidad Corporativa es oportuno señalar que esta se compone por dos elementos: la identidad visual y la cultural.

La identidad visual ha sido un rasgo importante y característico de los conjuntos sociales en todas las épocas; el hombre ante la necesidad de identificarse de los demás actores sociales crea y desarrolla formas de comunicación y transmisión de mensajes.

También configura rasgos visuales que en un principio fueron constituidos por la indumentaria, los símbolos y los colores (tal es el caso de las culturas antiguas como la china imperial, la egipcia, la romana, así como también las culturas prehispánicas de México).

Con el paso del tiempo esta identificación se propaga mediante la marcación de propiedad (en el ganado) y señal de pertenencia (los tatuajes, vestimentas e incluso los envases de los productos de consumo, así como los distintivos emblemáticos (banderas y escudos de países).

Sin embargo, para Joan Costa (1993) el concepto de identidad visual en la economía de consumo nació intuitivamente, de una necesidad prevista por las empresas y ratificada con el auge de la Revolución Industrial (1780); lo cual trajo como consecuencia un crecimiento acelerado de la industria, producto del desplazamiento del trabajo manual que dio paso a la producción en serie. Así se inició una nueva etapa en la vida empresarial, lo cual obligó a dirigir la mirada hacia aspectos extrínsecos de la organización. Pese a todo esto, el estudio particular de la identidad visual como elemento integrante de la Identidad Corporativa de una empresa, cobra mayor importancia hasta hace algunos años, cuando la necesidad de redefinir permanentemente la identidad de los productos se convierte en un requisito para competir exitosamente en la vorágine comercial de los mercados.



Pero, para poder realizar el análisis sobre la problemática que nos atañe, en primer lugar se deberá definir el concepto con el fin de evitar polisemias y ambigüedades a este respecto. Según Luis Tejeda (1987) la identidad visual, es junto con los patrones de conducta, la personalidad reconocible en una empresa; para Joan Costa (1993) es identidad corporativa y la constituye un sistema de signos visuales que tienen por objeto distinguir a una empresa u organización de las demás; Norberto Chávez (1994) la ubica como la Imagen Institucional y argumenta que es el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social, y la desglosa en cuatro elementos: Realidad, Identidad, Comunicación e Imagen.

La identidad visual está constituida por un conjunto de elementos (signos físicos) que identifican y hacen reconocible a la empresa en la sociedad y en el mercado. Demostrar garantía de autenticidad y señal de pertenencia, son dos funciones de la identidad visual; Sin embargo, dichas funciones no son exclusivas ni determinantes para la venta de un producto, existen otros aspectos que influyen de manera directa como la Identidad Corporativa, su estilo y su imagen pública.

La identidad no termina en lo que pudiéramos denominar sistema cultural corporativo o identidad conceptual de la empresa; la identidad exige una manifestación visual o física, que es el rasgo externo más visible de la empresa en el proceso de diferenciación al entrar en la concurrencia del mercado o el sistema social. La identidad visual es, junto con los

patrones de conducta, la personalidad reconocible de una empresa. Así, una compañía no puede quedar sólo al amparo de su actuación ética o profesional ante el cliente, ni tampoco limitarse a la aspiración de funcionar únicamente con base en un sistema visual llamativo. Una empresa sin identidad es como una persona sin nombre, sin cara, sin vestido, sin voz.

La conformación de la identidad visual se constituye a través de los siguientes elementos:

- El Símbolo**
- El Logotipo**
- El Nombre Comunicativo**
- El Color o Gama Cromática**
- La Tipografía**
- La Señalética**

Estos además de la propia función identificadora deben también cumplir con otras funciones complementarias como “asociar ciertos signos con determinada organización y significar o transmitir elementos de connotaciones positivas” según lo describe Joan Costa (1993); que además de facilitar el reconocimiento y la recordación aumente la notoriedad de la organización.

El Símbolo

Lo podemos definir como la marca visual que representa a la empresa. La característica más definida de los símbolos corporativos es que son arbitrarios, es decir, no tienen una relación natural con la empresa. Sencillamente la representan, esto es, toman el lugar de la empresa; y es la acción del tiempo la que consigue que la audiencia identifique al símbolo como propio de la compañía.

Es el rasgo visual más definido que posee una empresa, la expresión de la identidad física a través de una simple marca visual. Así, el símbolo consigue reemplazar a la empresa desde el punto de vista material, y obtener de la gente el mismo efecto de reconocimiento que se le otorgaría a la compañía si pudiera estar físicamente presente. Los símbolos pueden ser:

Realistas: Existe una semejanza entre el símbolo y algunas propiedades y/o actividades de la empresa.

Figurativos: Es la representación a través de animales, figuras o características de personajes u objetos.

Abstractos: Son los símbolos fuera de toda semejanza con la organización.

La simbología siempre es adoptada, porque no hay ninguna forma natural de exponer visualmente las cualidades que se tienen y las que se pretenden tener sin recurrir a una propuesta visual que, a partir de la respectiva decisión corporativa, empieza a desarrollar a través del tiempo y el espacio una relación de proximidad que no existía hace mucho tiempo, entre el símbolo y la empresa.

Al igual que el logotipo, el símbolo no puede estar exente de color, pero también debe superar la reducción en la impresión, sin que ello afecte en gran medida su proyección. En

un individuo el papel del símbolo equivale a la fisonomía de la persona, es decir, la personalidad física (complexión, estatura, color de piel, rasgos de la cara, etc.).

Para Luis Tejeda Palacios (1987), toda persona expuesta al proceso de comunicación de un símbolo corporativo termina por asimilar la relación de proximidad entre el símbolo y la empresa, y ese es el valor más importante del símbolo: que puede ocupar el lugar de la compañía, representarla, identificarla.

El Logotipo

Es el nombre de la empresa, tanto en iniciales como deletreado. La mayoría de las compañías construyen su identidad visual a base de adicionar el logotipo al símbolo.

El logotipo es otra marca de identidad, otro aspecto del planteamiento visual de la empresa. Como elementos de la personalidad corporativa, el símbolo y el logotipo constituyen el identificador de la empresa, pero no pueden existir sin ciertas condiciones de color y de tipografía. No hay símbolos carentes de color, ni logotipos que no estén diseñados sobre una especificación cromática y un tipo de letra en particular. (Ver Figura 10).

De hecho, el símbolo y el logotipo dan la pauta para elaborar la identidad o personalidad física de la empresa. Un ejemplo de ello es el logotipo de Televisa, que más que un símbolo, es el verdadero signo de reconocimiento de la compañía televisiva mexicana.

Figura 10.



El Nombre Comunicativo

Podemos definirlo como el nombre a través del cual se efectúa el proceso de reconocimiento de la empresa. En muchas ocasiones coincide con el logotipo, pero, en realidad, el nombre comunicativo de la empresa es aquel que logra imponerse entre la mayor parte del público.

Sólo las compañías grandes en cada país, y las denominadas transnacionales a nivel mundial, están en capacidad de dar a conocer su nombre más allá de los límites naturales en que se mueven las empresas. La función comunicativa del nombre o nombre comunicativo es la denominación breve con que es reconocida la empresa en su ámbito de influencia. Bien sea que coincida con el nombre del logotipo o no, el nombre con que una organización es denominada por el público es el nombre comunicativo. Es muy probable que éste último no tenga nada que ver con el nombre jurídico o razón social de la compañía.

Generalmente, el nombre comunicativo es un acierto en la política de denominación de la compañía, que arranca con la creación del logotipo. Pero la gente, con el tiempo, tiende a olvidar la forma tipográfica del logotipo, y lo que recuerda en especial es el nombre en sí de la empresa.

De acuerdo con Joan Costa (1993), las reglas fundamentales que debe atender el nombre son: brevedad, eufonía, pronunciabilidad, recordación y sugestión, además de originalidad y sin impedimentos legales.

Reglas fundamentales del nombre	Formas de expresarlas	Correlación visual
Brevedad	Cuanto más corto mejor	Simplicidad
Eufonía	Sonido agradable	Estética
Pronunciabilidad	De construcción Morfología simple Pronunciable en cualquier lengua	Legibilidad
Recordación	Que quede fijo en su memoria	Visualidad
Sugestión	Evocación de tributos	Fascinación
Originalidad	Singular y diferente entre la competencia	Distinción
Sin impedimentos legales	Que este libre de registro	Único- Singular

Los nombres pueden ser divididos en cinco tipos básicos, que van desde los más denotativos hasta los más abstractos:

1) Descriptivos: Son aquellos que hacen referencia directa a la organización y su actividad. Por ejemplo:

Instituto Nacional de Bellas Artes
Federación Mexicana de Fútbol
Instituto Mexicano del Seguro Social
Transportación Marítima Mexicana
Comisión Federal de Electricidad

2) **Simbólicos:** Son todos aquellos que hacen referencia a la organización a través de una imagen literaria. Ejemplo:

El Palacio de Hierro
Fábricas de Francia
Multimedios Estrellas de Oro
Hoteles Camino Real
Comercial Mexicana

3) **Patronímicos:** Estos aluden a la organización mediante el nombre propio de una o algunas personalidades claves de la misma. Por ejemplo:

Mercedez Benz
Yves Saint Laurent
Louis Vuitton
LeviStraus
Walt Disney

4) **Toponímicos:** Estos aluden al lugar de origen, sea este nacional, regional o simplemente el área de influencia de la organización. Ejemplo:

Aeroméxico
The New York Times
British Telecom
Electricité de France
Bank of America

5) **Contracciones:** Son las construcciones artificiales que se realizan a través de iniciales, fragmentos de palabras, etc. Por ejemplo:

Cinemex
Banamex
Petrobras
IBM
Worldcom

El Color o Gama Cromática

En relación con el logotipo y el símbolo, dijimos antes que éstos no podrían existir sin una base de color. El color es otro de los elementos componentes de la personalidad física de una compañía.

Por eso, su selección no es un trabajo secundario sino que constituye una operación de primer orden. El color cumple una función distintiva en la composición de la identidad visual de una empresa.

Con el uso de unos determinados símbolos difundidos por los medios de comunicación, las empresas logran imponer a veces una identidad cromática.

El color representa para una organización lo que la bandera para un país, es decir, tienen un sentido emblemático y de distinción en el mercado. Es a su vez el elemento portador (desde el punto de vista denotativo) de carga funcional y (desde el punto de vista connotativo) de carga psicológica. Los diseñadores gráficos pueden presentar para cada empresa unos colores básicos acompañados de sus combinaciones más recomendables, así como los usos "prohibidos".

Para que este trabajo prospere y no quede al criterio subjetivo de los funcionarios de la compañía, es habitual la entrega de unas gamas cromáticas donde figuren los sistemas compatibles que pueden ser aplicados en papelería, fachadas, publicidad, etc. En general, los diseñadores de la identidad cromática de la empresa incluyen en sus trabajos una sección "pret-a-porter" de los colores corporativos seleccionados, a fin de que quien administre posteriormente el proyecto de identidad visual no tenga necesidad de recurrir de nuevo a quien hizo el estudio original, y pueda entregar ese material directamente a la imprenta para reproducirlo fielmente. (Ver Figura 11).

Cabe destacar que no existe una teoría que prohíba, excluya o exija el uso de ciertos colores en materia empresarial; su empleo queda supeditado a la proyección que se pretende comunicar, ya que el color es un elemento distintivo sobre el que se construye el logotipo.

Por ello, es oportuno señalar que la gama cromática se divide en colores primarios o básicos, secundarios, neutrales y complementarios.

Figura.11





El color está presente en todos los elementos que nos rodean y sería inimaginable carecer de él. Joan Costa (1993), sostiene que los colores elegidos para ser combinados serán correlativos de sus significaciones, y se adecuarán a los atributos psicológicos que han de configurar la imagen de la empresa. El color omnipresente como es, se le considera como algo inevitable y curiosamente no suscita el interés de la mayoría de las personas. Nos afecta emocionalmente, hace que las cosas sean cálidas o frías, provocadoras o simpáticas, excitantes o tranquilas. El color enriquece el mundo y la percepción que de éste tenemos.

Según Víctor Gordo (1999), reconocido especialista y consultor mexicano, creador del concepto “Ingeniería en Imagen Pública”, sostiene en su libro “**El Poder de la Imagen Pública**” que el color posee cinco connotaciones relevantes:

1) El Color es luz. Los colores de la luz se manifiestan en el azul del cielo o del mar y en el resplandor rojizo dorado de un atardecer. La prueba del descubrimiento de Newton, de que la luz solar se compone de los colores del espectro, aparecen claramente visible cada vez que los rayos del sol se dispersan en las gotas de agua de un arcoiris o en una burbuja, en la mancha de aceite sobre un charco o en la estructura transparente del ala de una libélula.

2) El Color es pigmento. Incluso el color de los pigmentos es el color de la luz que refleja. Siempre que veamos un color estamos viendo una luz coloreada, puesto que los pigmentos poseen una capacidad especial de absorber determinadas longitudes de onda de la luz que cae sobre ellos y para reflejar otras hacia el ojo que los mira.

3) El Color es una sensación. El sentido de la vista funciona únicamente cuando el ojo es alcanzado por la luz. Los organismos más simples y primitivos reaccionan a la luz moviéndose hacia ella o alejándose de ella.

4) El Color también es información. Sabemos que una fruta está madura o una planta está seca por su color. Nos detenemos ante el rojo del semáforo y avanzamos cuando se pone el verde. El color nos ayuda a diagnosticar una enfermedad o el temor. Respondemos a los colores: nuestros colores favoritos son la puerta de entrada hacia emociones ocultas.

En válido silogismo podemos sustentar que si el color es luz y la luz energía, entonces los colores son energía.

5) El Color tiene poder. Los colores pueden animar, deprimir, estimular o tranquilizar, acercar o distanciar. Aplicado arbitrariamente el color puede provocar cansancio o tensión,

pero su uso adecuado puede enriquecer el ambiente, reducir el aburrimiento y hasta disminuir accidentes. Gobernar al color significa idear esquemas cromáticos que inviten al sueño en los dormitorios, al trabajo en las fabricas o a la tranquilidad en los hospitales. El color es un modo de expresión tan poderoso que existen psicólogos como Max Lüscher que son capaces de analizar a las personas por la manera como eligen los colores. Es cierto que todos nosotros tendemos a usar el color de manera intuitiva y a caer rápidamente en esquemas. La forma en que una mujer aplica el color en su rostro o se tiñe el cabello y arregla su vestimenta, el color que ha escogido para su cocina o sus sábanas habla mucho acerca de ella y lo mismo sucede en el traje, la corbata y la camisa de un hombre o en su coche u oficina, todo el entorno de color contribuye a crear una imagen de nosotros mismos y de los demás. El color es una interface entre nosotros y el mundo.

En la presente investigación se abordará el uso de los colores en función de su resonancia simbólica y en menor medida, por su impacto visual. Existen once colores universalmente identificados, éstos son: rojo, rosa, naranja, gris, verde, azul, púrpura, blanco, café, amarillo y negro (variando en ocasiones el púrpura y el café por el violeta y el marrón respectivamente); además existen dos colores que no se encuentran en la naturaleza, es decir, los que son contruidos artificialmente por el hombre tales como: el magenta y el cyan. Independientemente de su pureza, hay variaciones con respecto a cada uno de ellos: claros, oscuros, opacos, brillantes; o en referencia a un objeto, atributo o actividad como son: marino, pálido, limón, rey, canario, entre otros.

Desde la perspectiva de la **Comunicación Estratégica**, el color cumple una función esencial en la construcción de una auténtica identidad corporativa ya que a través de él se expresa la filosofía y se posiciona el logotipo de la compañía como elemento integral de su imagen, aunque también produce algunos efectos que bien utilizados pueden dar excelentes resultados. Ejemplo de ello, son los estudios que han realizado los psicólogos, en donde han descubierto que una simple mirada a los distintos colores nos altera la presión sanguínea, los latidos del corazón y el ritmo de la respiración. Las características de los colores son:

ROJO

De un efecto muy poderoso y sofocante, el rojo es un color imperioso que parece desafiar y llamar la atención visual a gritos inmediatamente. El color rojo simboliza la sangre, las llamas ardientes de la pasión y la masculinidad. Junto con la naranja son colores cálidos que recuerdan la totalidad del fuego. Son animados y estimulantes. Su percepción sensorial es el apetito y su contenido emocional el deseo. Las personas los encuentran provocativos, excitantes, intensos e incluso eróticos. Junto con el amarillo brillante son colores de alarma tanto en la naturaleza como en la industria. Los rojos con ciertos toque de azul originando el rojo sangre, vino o guinda, resultan sensuales y voluptuosos. De ahí que a nadie extraña que sea el color favorito de los fabricantes de lápiz labial, aunque algunas personas los encuentren fríos. Tal como observa Lüscher, dos de cada tres mujeres prefieren rojos azulados puesto que los consideran restrictivos, distinguidos y delicados. Es el color de la aristocracia y el estilo. Por el contrario dos de cada tres hombres prefiere el rojo con tinte amarillo ya que las reacciones fisiológicas ante este color son aceleración de pulso, aumento de la presión sanguínea y crecimiento del ritmo respiratorio. Su impacto negativo es

asociado a la ira, furia, agresividad, peligro, fuego, irritación, vitalidad sofocante y severidad. Es en resumen acción vibrante. En los negocios se asocia a déficit y deudas.

VERDE

El color de la naturaleza, corresponde simbólicamente a los árboles majestuosos con raíces profundas, orgullosos e inmutables, representa el campo y la primavera. Su percepción sensorial es la astringencia. De ahí que sea un color muy usado para identificar artículos de limpieza, dentríficos y cualquier producto que necesite expresar frescura. Su contenido emocional es el orgullo y expresa psicológicamente firmeza, perseverancia y voluntad. El verde evoca tranquilidad y paz. Acerca de éste Goethe afirmó: "el ojo experimenta una impresión distinta y gratificadora gracias a este color". Un verde puro es el color de la fertilidad y muchas personas que lo usan responden a la vida y a la vitalidad de su simbolismo, pero su riqueza en demasía puede generar tedio. A medio camino entre lo claro y lo oscuro los verdes son colores reservados que no provocan emociones fuertes. Despiertan la curiosidad, la reflexión y la imaginación. Los verdes claros son moderados y de buen gusto. Las personas que los prefieren se deleitan con sus cualidades frías. Los verdes amarillentos no se usan en los hospitales pues hacen sentir peor a los enfermos. En tonos oscuros es muy elocuente y profundo. Pueden resultar acaparadores y excesivamente indulgentes, quizá hasta lujuriosos si no se les modera con colores neutros. Es juvenil, pastoral, esperanza, inexperiencia, salud, seguridad, estabilidad y equilibrio. En los negocios se utiliza en boletines de inversión, material de capacitación y entrenamiento, formas de ordenes, volante, etiquetas, etc.

AZUL

Fresco y pulcro, es el color del cielo y el mar. Como el verde la contemplación de este color tiene un efecto tranquilizante en el sistema nervioso central. Es considerado el color más poderoso después del rojo. El azul claro es juvenil, fresco y deportivo; el azul marino es digno, con aire de riqueza y representa la sinceridad absoluta. Los tonos claros o combinados con gris sugieren calma. El azul marino con gris denota autoridad y poder. Entre más oscuro sea el azul, más conservador. Los azules brillantes indican valor especialmente combinados con rojo. Utilizado con blanco da una frescura clínica. Evoca calma, autoridad, dignidad, elegancia, respeto, cielo, agua, frío. Relajante, profundo, pensativo, accesible y refrescante. En los negocios se asocia con la seguridad fiscal y los estados de cuenta bancarios. Impreso en papel blanco o marfil crea una imagen muy profesional.

BLANCO

Simboliza pureza, virginidad, inocencia y paz. También se asocia con el invierno, los hospitales y la esterilidad. Hace brillantes a los colores opacos, tristes y suaviza o aclara los colores brillantes. El color de la asepsia. Utilizado junto a colores fríos da la sensación de frescura. También refleja honestidad, refinamiento, bondad, esperanza y versatilidad. Es el color que más presente esta.

NEGRO

Es el color de la noche y de la muerte. El final, la negación del color. Formal, sofisticado, misterioso y fuerte. Excelente para contrastar con cualquier color. Se asocia a la elegancia, seriedad, distinción, formalidad y los grandes acontecimientos. Sin embargo influye físicamente causando depresión. También es distante, negativo, de luto. Provoca una barrera de comunicación con las personas, especialmente con niños y gente mayor. Quien elige el negro cotidianamente manifiesta una actitud extrema de renunciar a todo, como una protesta inflexible contra la estructura actual en la cual siente que nada es como debería de ser. Esta en rebelión, en contra del destino o al menos en contra de su propio destino y está expuesto a actuar en forma precipitada en esa rebelión. En los negocios es fuerte, autoritario, sofisticado, serio, poderoso y versátil.

ROSA

Cuando su valor es claro se le asocia con el romanticismo y el género femenino. El rosa intenso denominados por algunos como rosa fuerte, rosa chillón o rosa mexicano, es un color brillante, divertido y excitante. Este rosa que ha aparecido en la vanguardias de más de una revolución juvenil tanto se pone a la cabeza de la moda como queda confinado por llamativo. Para algunos es divertido, para otros raya en lo locuaz. Para algunos es un color que "canta" mientras que para otros "desafina". Este color tiene efectos calmantes y relajantes que los colores fríos pálidos o claros. Femenino, dulce, infantil, suave, afectuoso y frívolo. En los negocios es utilizado para facturas, notas y estados financieros, el rosa puede utilizarse para suavizar los fuertes efectos del rojo, sin llegar a perder su impacto.

NARANJA

Informal, alegre, cálido, abierto, receptivo. Como el rojo y el amarillo, el naranja brillante atrae a la vista, siendo este una buena opción para resaltar información en gráficas de barras y otras gráficas de negocios. Este color como el rojo y el amarillo, es cansado para la vista si se utiliza en textos muy largos. En los negocios es muy efectivo al utilizarlo en volantes y material promocional que buscan dar una imagen brillante y alegre. Es un color que es utilizado comúnmente en restaurantes de comida rápida o de tecnología.

AMARILLO

El amarillo produce efectos de luz y alegría, es más sugerente que estimulante y aunque también hace que se acelere el pulso y la respiración es menos denso que el rojo. Las principales características del amarillo son: claridad, brillo, reflexión y alegría insustancial. El amarillo manifiesta expansividad desinhibida, laxitud y relajación; cualidades que psicológicamente se traducen en liberación de cargas, problemas, impedimentos y cortapisas. Por eso cuando se quiere crear un ambiente de confianza se usa el amarillo en sus tonalidades medias. Este color simboliza la llegada del calor de los rayos solares, el halo del Santo Grial, el ánimo jubiloso y la felicidad. Su percepción sensorial es el sabor picante, su contenido emocional es la esperanza etérea y se manifiesta orgánicamente en los sistemas

nerviosos simpático y parasimpático. A diferencia del rojo, la actividad del amarillo es más vaga y carece de su coherencia y finalidad. El individuo amarillo puede ser un torbellino de actividad, pero avanzará a empujones. En los negocios es preventivo en etiquetas y notas de seguridad. Es muy efectivo para fondos de gráficas, aunque no se debe exagerar en su uso, pues causa fatiga y cansa la vista.

CAFÉ

Los colores de la tierra, café, ocre, rojos pardo y bermellón, están instintivamente relacionados con la calidez y al alegría. Simbolizan una profunda nobleza y cualidades elementales enraizadas. El color café representa lo sensitivo, es decir lo que hace referencia a los sentidos corporales. Aunque son colores cómodos que gustan a muchísimas personas, otros los encuentran apagados y carentes de interés. El café o marrón como también se le conoce, en sus tonalidades más claras como el beige, camello y arena, puede transmitir carencia de vida o aburrimiento por lo que prefieren combinarlos con colores más brillantes para equilibrarlos. Por otra parte las personas discretas, sobrias o elegantes recurren a estos colores neutros cálidos pues los encuentran igualmente discretos y elegantes. Los cafés oscuros resultan contradictorios, para algunos son sensuales, cálidos y tranquilizantes, para otros francamente deprimentes. Los trajes de color café están cada vez más ubicados en las posiciones de bajo perfil, como la de los típicos burócratas, o incluso bajas, como las de los choferes o escoltas de seguridad. Informal, práctico, masculino, realista, honesto, triste, árido, y pensativo son algunas de las connotaciones que tiene éste color. En los negocios se utiliza en gráficas de menor importancia, en papelería interna, etc. La tipografía negra sobre papel café pálido refleja tradición y calidad.

VIOLETA

Se le encuentra muy poco en la naturaleza, por lo tanto se le considera un color artificial. Símbolo de encantamiento, de un estado mágico en el cual los deseos se cumplen. El violeta incluyendo también a sus derivados tales como el púrpura, morado, lila, ciruela y fusha, es una mezcla de rojo y azul y aunque forma otro color diferente, guarda algunas de las características de sus padres cromáticos. El violeta intenta unir el ardor impulsivo del rojo y la dócil entrega del azul para significar la identificación. Esto quiere decir identificación en una unión íntima y erótica, un alto grado de intimidad sensitiva que nos guía a una fusión del sujeto con el objeto en el que todo lo que es pensado y deseado debe convertirse en realidad. Es el color de las fantasías y del amor platónico. Quien prefiere el violeta quiere alcanzar una relación mágica. No sólo desea ser hechizado, sino que al mismo tiempo quiere embelesar, recrear a los demás, fascinarlos. Las personas que escogen el color violeta no solo desean llenarse de glamour sino que quieren deleitar y encantar a los demás. Imaginativo, sensible, intuitivo, sofisticado, místico, meditativo, digno y melancólico. El violeta es pues el color de las relaciones. Este color simboliza misticismo, soberanía, elegancia, justicia; y es frecuentado por la jerarquía eclesiástica y la realeza. Excelente para las situaciones que requieren diplomacia o para cuando se quiere sugerir una nueva opción a un viejo problema. De noche es elegante y seductor. Es poco utilizado en los negocios.

GRIS

Simboliza la ausencia, el limbo y la tierra de nadie. Es menos autoritario que el negro y el azul marino, y quien lo usa da la impresión de ser una persona profesional y ecuaníme. Los grises tenues inspiran confianza y reflejan éxito y elegancia. El gris es sutil, neutral, respetable, balanceado; genera seguridad. Por su neutralidad es excelente para moderar un debate, pero también denota autoridad y poder. El gris oscuro es sobrio, elegante y distinguido. Sin embargo, también refleja ausencia de compromiso, indecisión, anonimato o situación incierta. En los negocios es el color más seguro.

MAGENTA

Color primario subtractivo azul-rojizo, que absorbe luz verde. También es conocido como rojo de proceso.

CYAN

Color primario subtractivo complementario al primario aditivo rojo. Sombra verde-azulosa utilizada en la impresión del color. También es conocido como azul procesado.

La Tipografía

Es la manera como una empresa u organización escribe su nombre en el logotipo, o como imprime los nombres de sus principales directivos, y en general el tipo de alfabeto utilizado en su papelería corporativa, así como también a todos aquellos aspectos susceptibles de comunicación visual y verbal. La tipografía otorga un carácter distintivo y propio, integrada armónicamente con todos los componentes de la identidad corporativa en general. Toda compañía con alguna ambición corporativa podría señalar o crear su propio alfabeto, utilizar los ya existentes, o adaptarlos según sus necesidades y creatividad; aunque esto no es indispensable pues existe una gran variedad de familias tipográficas ya establecidas, listas para su uso. Joan Costa, considera que es importante tener en cuenta los siguientes criterios al momento de seleccionar un alfabeto:

- a) Criterio Estético y Psicológico
- b) Criterio Funcional

Del primero se puede decir que toda tipografía por sí misma expresa múltiples cualidades, que se desprenden de su diseño y al mismo tiempo provocan en el receptor connotaciones ligadas a la organización (clasicismo, modernidad, exactitud, dinamismo, fantasía, funcionalidad, firmeza, fortaleza, calidad, etc.); “partiendo del principio que afirma: las formas y las ideas se corresponden”.

Las familias tipográficas han sido clasificadas según la Asociación Typographique Internationale, por un lado; y Herman Zapf, por otro; de la siguiente manera:

- Manuales:** Predomina la influencia de la mano en el trazo.
- Humanas:** Trazo firme y carácter artesanal.
- Geraldas:** Clásicas y elegantes.
- Reales:** De diseño lógico y realista.
- Didones:** Son personalísimas y de fácil reconocimiento.
- Mecanes:** Funcionales en todos los aspectos.
- Lineales:** Abiertas y legibles, expresión estética del funcionalismo.
- Incisas:** Representan un estilo de ejecución; se dividen en : Rústicas, latinas tradicionales y ópticas.
- Scriptas:** Vigorosas, dinámicas y de rasgos espontáneos tienden a imitar a la escritura común.

El segundo aspecto (criterio funcional), se refiere a la legibilidad, es decir, a la facilidad de la lectura, por lo que se debe tomar en cuenta el principio de complejidad de lectura y el grado de extrañeza y familiaridad que posea el individuo respecto al alfabeto elegido. El tiempo de desciframiento de un texto varía según el grado de extrañeza y familiaridad entre el individuo y el alfabeto.

Es común que las organizaciones tienden a construir su identidad visual sobre los aspectos hasta aquí estudiados (nombre, logotipo-incluida la tipografía-, símbolo y color) hecho que no demerita su eficacia, sin embargo, existen otros aspectos que tienen la función de soportes de la identidad misma; estos son: *los soportes gráficos y para-gráficos*. Los primeros están constituidos por la papelería corporativa, ediciones internas y toda clase de impresos que tienen origen en el emisor social (la organización), por lo cual resulta indispensable su normatividad respecto a sus usos, de tal manera que garantice su correcta reproducción e inalterabilidad durante el tiempo de vigencia.

Los segundos (recursos de la empresa susceptibles de comunicación visual) son conformados por la arquitectura, indumentaria, señalética y vehículos de transportación (productiva y humana), los cuales son reforzadores de la identidad visual. La normatividad acerca del uso de la identidad visual sobre los soportes gráficos y para-gráficos, se encuentra especificada en un texto creado para la organización, conocido como **Manual de Identidad Corporativa**.

La Señalética

Es el nombre con el que se le conoce a la teoría y aplicación de los sistemas de señalización, bien sea en relación con medios de transporte aéreo, carreteras, mapas, etc. En el caso de las organizaciones, la señalética es un medio con que se puede instrumentar la utilización de aspectos de identidad corporativa en representaciones de carácter visual. Por ejemplo, este sistema de caracterizaciones gráficas que tienen el papel de indicar o señalar la localización de espacios específicos, como fachadas externas, los distintos departamentos, zonas de riesgo, comedores, baños, etc. Esta señalización debe estar presente en cualquier organización, especialmente en aquellas entidades de servicio al público, como bancos, dependencias gubernamentales, supermercados, centros comerciales, cines, etc.; se requiere utilizar una señalización muy precisa desde que el cliente entra en la instalación física.

Sin embargo, éstos, los que comúnmente se conocen como “letreros”, tienen la capacidad de reforzar la identidad si en su elaboración son utilizados el símbolo, el logotipo y los colores corporativos, e incluso utilizando las tipografías corporativas. Empleando recursos creativos, la señalética puede sumarse a los objetivos visuales que mantengan vínculos de asimilación con los valores corporativos.

3.2 IMAGEN CORPORATIVA

La expresión **Imagen Corporativa**, tiene su origen en Estados Unidos, y de hecho fue dada a conocer hace tiempo por el consultor en comunicaciones Walter Margulies, directivo de Lippicot & Margulies. Este término de Imagen Corporativa es equivalente en la práctica al de Imagen Empresarial. En español usamos indistintamente ambos, pero la expresión Imagen Corporativa tienen la ventaja de haber sido acuñada internacionalmente y haber logrado, como sugieren los teóricos del posicionamiento, un lugar en la mente del público especializado europeo y norteamericano.

El término corporativa tiene, en el contexto en que nos movemos, el significado de programa de acción en imagen y comunicación por parte de una empresa con cierto tamaño y con necesidades estrictas de presencia y participación social. Corporativa no podría aplicarse como adjetivo a las actividades espontáneas de una empresa. El término lleva consigo un sentido: el esfuerzo de la empresa por imponer una imagen a través de una técnica de Comunicación Estratégica Avanzada o de Excelencia.

No hay duda que cuando pensamos en algunas empresas u organizaciones, nos viene inmediatamente a la mente las imágenes de esas organizaciones con sus múltiples elementos que las conforman, con sus virtudes y defectos, con sus fortalezas y debilidades, con sus ventajas y desventajas que esas empresas tienen con relación a sus competidores, desde nuestro punto de vista como receptores.

Cuando mencionamos elementos, nos referimos a sus productos, a su personal, a su estructura, a su formalidad e informalidad, a sus prácticas de comercialización y a muchos otros aspectos que manifiestan un determinado comportamiento y se fijan en la mente de sus receptores. Dicho en otras palabras, se estará pensando en la **Imagen Corporativa** de una organización.

Es evidente que todos los individuos tienen una personalidad que proyecta una imagen que los hace diferentes ante los demás. Es la personalidad, definida como el conjunto de atributos y características que proyecta un individuo y que conforman una imagen en la mente de aquellos con quienes mantiene relaciones.

En forma análoga a los individuos, también las organizaciones tienen una “personalidad” que las hace diferentes a las demás, aún cuando funcional y operativamente sean idénticas entre sí. La diferencia se crea precisamente por la Imagen Corporativa que proyectan las organizaciones en la mente de sus diversos públicos receptores.

La empresa debe aprender a comunicarse mediante el uso de su imagen. Una vez posicionada la imagen en la mente del público, entra a operar un mecanismo psicosocial por

el que se constituyen estereotipos de imagen, es decir, expresiones mentales asociadas a los atributos comunes de reconocimiento para una empresa, tales como si la empresa u organización es honesta o deshonesto, confiable o no, si sus productos son caros o baratos, si la atención que presta es buena o mala, si su reputación es positiva o negativa, etc.

Dependiendo del tipo de actividades a que se dedique la empresa, los atributos con que es reconocida, esto es, los estereotipos, van cambiando. Por ejemplo, para una empresa farmacéutica, la proyección de imagen con la cual desea ser identificada puede ser muy distinta a la de un banco, o a la de una empresa comercial o industrial.



La importancia de la Imagen Corporativa, por su valor estratégico ha propiciado que hoy en día un creciente número de organizaciones trate de crearse una identidad que la gente reconozca y aprecie fácilmente; no obstante, ese deseo de identidad con frecuencia se toma a la ligera y se incurre en el grave error de querer crear una Imagen Corporativa con sólo diseñar un símbolo o un logotipo atractivo y, según ese criterio, “todo lo demás vendrá por añadidura”. Es común encontrar todavía a hombres de negocios, gerentes y líderes, promoviendo un diseño aplicado a sus productos, papelería, camiones, empaques, señalizaciones, etcétera; además de agregar un abundante número de calificativos con la pretensión de forjar una Imagen Corporativa; empero, no se trata de que la “mona se vista de seda”. En efecto, se necesita más que un uniforme elegante para hacer eficaz a un policía y más que un diseño para consolidar una imagen.

En palabras del autor británico David Berstein (1986), Imagen Corporativa es “el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, impresiones, creencias, sentimientos y conocimientos que la gente alberga respecto de una empresa”. O bien como lo describe Pierre Marteneau (1970), exdirector del periódico Chicago Tribune, al referirse a la “personalidad corporativa”:

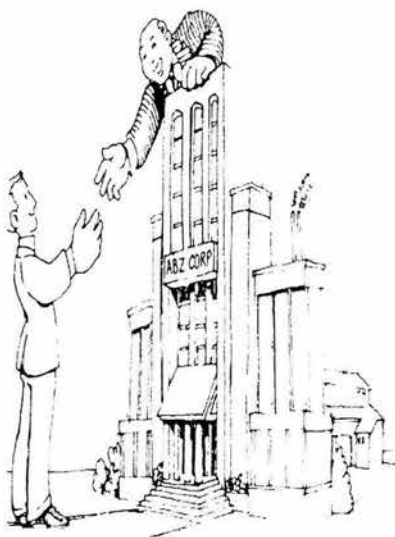
La mayoría de la gente juzga a un libro por su cubierta, a un producto por su empaque y a una organización por el conocimiento personal de sus empleados, productos, servicios, estados financieros, o por el contenido y presentación de su publicidad, sus relaciones públicas y otras comunicaciones. El punto más importante que debe de tenerse en mente, cuando se consideran las actitudes individuales o colectivas, es que la mayoría de estos juicios son formados sobre la base de símbolos, más que de hechos. La gente no reacciona ante la realidad, sino por su conocimiento subjetivo de esa realidad.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, resulta conveniente precisar los términos Identidad e Imagen Corporativa, ya que con frecuencia se utilizan en forma indistinta:

IDENTIDAD: Es la parte de la imagen que puede ser vista u oída. Es cada marca tangible incorporada a los objetivos y medios de comunicación relacionados con lo que se quiere decir de una organización en particular.

IMAGEN CORPORATIVA: Es la suma de todas las impresiones que produce una organización y se fijan en la mente de sus públicos receptores.

La identidad generalmente está representada por símbolos, marcas, logotipos, señalética, uniformes, colores, empaques y otros objetos físicos, de manera que también pueden evaluarse con más facilidad que una imagen intangible.



La identidad es un elemento importante para construir una Imagen Corporativa, pero en sí misma no constituye esa imagen. Esta es una impresión que existe en la mente de las personas, no está en los encabezados de membretes o señalizaciones pertenecientes a una organización. La Imagen Corporativa es el resultado de impactos que, mediante la identidad, símbolos u otros elementos y comportamientos, produce una organización: La confiabilidad del producto, la amabilidad del personal, la presentación de las oficinas, la publicidad, la forma en que contesta la telefonista, las opiniones de los clientes, el comportamiento de los ejecutivos, la manera de vestir del personal, entre otros; que, dependiendo de su frecuencia y efectividad, llegan a configurar una imagen de la unidad emisora en la mente del receptor. La imagen proyectada por una organización debería al menos considerar los siguientes aspectos:

- Imagen de empresa bien administrada
- Imagen de alta calidad en sus productos o servicios
- Imagen de liderazgo
- Imagen de contribución al país
- Imagen de empresa bien comunicada con el público
- Imagen de empresa activa y no pasiva
- Por último, podríamos resumir algunas necesidades de las organizaciones en materia de imagen como:
 - Requerimientos de un mejor posicionamiento en el mercado frente a los consumidores
 - Exigencias impostergables de participación y presencia social
 - Respeto por la audiencia
 - Requerimientos de una mejor identificación externa de la empresa por parte del público
 - Necesidad de una identidad visual reconocible
 - Requerimientos de una mejor relación con sus empleados

La Imagen Corporativa ayuda a las compañías a comprender de manera rigurosa los problemas de su audiencia, porque mantiene a la empresa u organización en permanente comunicación con el público (**Ver Anexo 1**). Por tanto, una Imagen Corporativa, más que

un problema de diseño, es el resultado de un proceso congruente y consistente de **Comunicación Estratégica**.

3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Se ha situado anteriormente a un ambiente organizacional fuera de las fronteras del sistema. Pero existen factores físicos y sociales afines a un ambiente que están ubicados dentro de las fronteras de la organización; la mayoría de los expertos designan a éstos como el clima de la organización, a fin de evitar una confusión semántica con el concepto ambiente. El clima de un sistema es el estado de su naturaleza interna, según lo perciben sus miembros.

Por varios estudios, sabemos que el clima de una organización ejerce una fuerte influencia sobre el comportamiento de sus miembros. Un ejemplo de ello, son los estudios de Hawthorne que mostraron la importancia del clima de los grupos de trabajo.

Sin embargo, las definiciones sobre Clima Organizacional varían según las percepciones de diferentes disciplinas. aquí algunas definiciones:

“El clima organizacional constituye una configuración de las características personales de un individuo constituyendo su personalidad” (Brunet, 1987).

“El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que está proyecta a sus empleados incluso al exterior”. (Brunet, 1987).

“El clima está constituido por aquellas características que distinguen a la organización de otras y que influyen en el comportamiento de las personas de la organización”. (Chiavenato, 1989).

En los casos anteriores la idea de clima está encaminada hacia el mismo sentido: es una aspecto perceptible aunque no tangible (como la personalidad) que permite distinguir a una organización, ya sea por sus miembros o por quienes entran en contacto con ésta.

Según Luc Brunet en su libro **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**; el concepto de Clima Organizacional tiene sus antecedentes históricos en las escuelas del pensamiento Gestalt y del funcionalismo. La primera establece que la percepción del trabajo y el entorno influyen en el comportamiento del individuo, y la segunda que el comportamiento del individuo depende del entorno o ambiente que le rodea, sumándole además que le rodea, sumándole además sus respectivas diferencias individuales. Ya entonces se destacaban las relaciones entre el individuo, la organización y su entorno.

Actualmente las investigaciones existentes son criticables por su inclinación sobre la elaboración metodológica más que por buscar una explicación y especificidad del clima organizacional como objeto de estudio. En este sentido es común encontrar autores que lo vinculan como sinónimo de cultura organizacional, o bien como liderazgo en la empresa.

En el primer caso se sustenta la idea únicamente sobre el factor psicológico de los individuos que integran o tienen contacto con la organización y en el segundo suele caracterizarse al líder formal de la organización en determinada clasificación del liderazgo y consecuentemente se generaliza sobre la tendencia de la organización.

Sin embargo, hoy en día no existe una definición concreta del Clima Organizacional; Luc Brunet, apunta que debido al poco tiempo que lleva el estudio del tema, los investigadores se han dedicado más a la explicación de los elementos que lo conforman, que a la construcción de una auténtica definición. Por lo tanto, en el presente trabajo, el Clima Organizacional será comprendido como un sistema interactivo de factores físicos y sociales localizados en todo el campo de trabajo, que son percibidos por los empleados y que conciente o inconcientemente afectan a su actuación laboral, entre ellos están la motivación que se tiene para el trabajo, las formas de liderazgo que rigen, el modo como se administra el conflicto y la cultura organizacional que cohesiona los grupos.

Estos aspectos tienen una importante presencia pues son variables que constituyen junto con otras personas el Clima Organizacional de una empresa u organización. Cada uno de los componentes o variables de las organizaciones como son el factor humano, la tecnología, las estructuras administrativas, la comunicación, la gestión de recursos humanos y el capital económico entre otros; son elementos que contribuyen en la estabilidad o modificación del Clima Organizacional ya sea por la falta o desgaste de algún componente, por su mala aplicación o descuido, los cuales darían como resultado repercusiones negativas; en el caso contrario, una repercusión positiva sería el manejar todos y cada uno de los componentes en forma paralela y equilibrada dentro de la organización .

Medida Múltiple de los Atributos Organizacionales

Maneja el concepto de clima como sinónimo de ambiente organizacional. Este análisis se basa en establecer relación entre el tamaño de la organización y el rendimiento de los empleados, sustentado en el ausentismo, los accidentes, la rotación del personal y la productividad. La crítica a los autores con este enfoque es que no contemplan aún la percepción del individuo sobre su situación de trabajo.

Medida Perceptiva de los Atributos Individuales

La definición sobre Clima Organizacional se obtiene de manera deductiva al considerar sólo las percepciones individuales de los trabajadores. En ese aspecto al Clima Organizacional únicamente se le relaciona con elementos y necesidades individuales más que con características de la organización; de tal modo que la percepción del clima estará en razón del estado de ánimo del individuo. La crítica a este enfoque es la inestabilidad del concepto.

Medida Perceptiva de los Atributos Organizacionales

Se define al Clima Organizacional como “el clima humano o psicológico, las variables propias de la organización como la estructura y el proceso organizacional interactúan con la personalidad del individuo para producir percepciones” (Brunet, 1987). Basados en la Teoría de K. Lewin “que postula la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo o en la determinación de su comportamiento” (Brunet, 1987). La crítica a este enfoque es que los teóricos aún no han podido especificar el papel del medio externo sobre las percepciones individuales del clima.

En este estudio se entenderá al Clima Organizacional dentro del tercer enfoque, donde los atributos organizacionales se refieren a los componentes del Clima Organizacional, tales como: **comportamientos** (aspecto individual, grupo e integración, motivación, liderazgo), **estructura de la organización** (organización física formal: tamaño de la organización, control administrativo, número de niveles jerárquicos) y **procesos organizacionales** (gestión de recursos humanos: ejercicio de control, toma de decisiones, comunicación, modos de resolución de conflictos).

Estos factores los cuales en su conjunto conforman el Clima Organizacional, el que tiene una repercusión evidente en el rendimiento de la organización.

Sin embargo, es común observar fenómenos como las percepciones de bienestar o malestar cuando un individuo ingresa a determinadas áreas o departamentos de la misma organización y en muchas ocasiones ni siquiera se logra determinar que elementos evocan esos sentimientos aunque sean definitivamente percibidos; en este sentido se abre la posibilidad de la existencia de microclimas dentro de la organización.

La percepción individual de éstos varía considerablemente cuando están sujetas a características de sexo, edad, cultura, educación e ideología fuertemente influenciados por los rangos jerárquicos ocupados. Por tanto, es mayor la aparición de microclimas entre más descentralizada se encuentre la organización, así un microclima es creado por personas de un área o departamento según su función y grado de control, así como por las constantes físicas y tecnológicas de la organización.

Aún cuando una organización cuente con microclimas en su interior, éstos conservan semejanzas o constantes entre sí que conducen a identificar una sola especie de clima.

“El clima total equivale entonces a la media de los climas reunidos de todos los departamentos” (Brunet, 1987).

ORGANIZACIÓN "X"

$$\begin{array}{l} \text{Clima Departamento 1} \\ + \\ \text{Clima Departamento 2} \\ + \\ \text{Clima Departamento "N"} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Clima Global} \\ \text{de la} \\ \text{Organización.} \end{array}$$

Ubicadas las características o constantes que se unifican en el clima global de la organización, se puede llegar a categorizaciones teóricas sobre el clima, la más usada es la Teoría de Rensis Likert. A través del uso de dichas categorías no se pretende una generalización infructuosa; más bien como lo establece Brunet (1987), "si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar"; en este sentido el Clima Organizacional debe considerarse como un factor importante que influye y es determinante en la imagen percibida incluso al exterior (de confianza, incredulidad, calidad, entre otros). La cual en un momento dado permite la supervivencia de la organización al motivar rendimientos de producción o al ser ampliamente aceptada en el exterior.



De vuelta a la Teoría de los Sistemas de Likert, se mencionó en el capítulo anterior que ésta se divide en cuatro tipos que determinan el Clima Organizacional, estos son: explotador-autoritario, benevolente-autoritario, consultivo y grupo participativo.

SISTEMAS DE LIKERT

Variables principales	1 Autoritario Explorador	2 Autoritario Paternalista	3 Consultivo	4 Participación en grupo
Proceso decisorio	Totalmente centralizado en la alta administración	Centralizado en la alta administración, pero permitiendo una pequeña delegación de carácter rutinario	Consulta a los niveles inferiores permitiendo participación y delegación	Totalmente delegado y descentralizado. Nivel institucional define políticas y controla resultados
Sistema de comunicación	Bastante precario, solo comunicaciones verticales descendentes cargando órdenes.	Relativamente precario prevalecen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes.	Se busca facilitar el flujo en el sentido vertical (descendente, ascendente y horizontal).	Sistema de comunicación eficientes son fundamentales para el éxito de la empresa.
Relaciones interpersonales	Provocan desconfianza. La organización informal es vedada y considerada perjudicial. Los cargos y tareas confinan a las personas.	Son toleradas con cierta condescendencia. Organización informal incipiente y considerada como una amenaza para la empresa.	Cierta confianza en las personas y sus relaciones. La empresa busca facilitar el desarrollo de una organización informal sana.	Trabajo realizado en equipos. La formación de grupos se hace importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal intensos.
Sistemas de recompensa	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas (de origen estrictamente salarial).	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias, pero con menor arbitrariedad. Recompensas salariales mas frecuentes. Las recompensas sociales son raras.	Énfasis en las recompensas materiales (principalmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raros castigos o penas.	Énfasis en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Penas son raras y cuando ocurren son definidas por los grupos.

De acuerdo con el clima de tipo explotador-autoritario se estaría hablando de una organización con bajas posibilidades (a largo plazo) de rendimiento y de supervivencia. Contrariamente en el otro extremo se encuentra un clima de tipo participativo que cuenta con una alta motivación del individuo apoyando la eficacia y eficiencia organizacional.

Para realizar el análisis del Clima Organizacional se cuenta con instrumentos de tipo psicológico, como por ejemplo el cuestionario escrito.

El estudio del Clima Organizacional está por encima de estudios estadísticos o basados en las propiedades físicas pues no alcanzan a analizar aspectos tanto físicos como perceptivos que unidos conforman el clima humano de la organización el cual, como se mencionó anteriormente, repercute en el rendimiento de la organización, o bien, en acciones complejas de tipo humano individual tales como: robo, ausentismo, desintegración del grupo, vandalismo, frustración, sabotaje, liderazgo, reconocimiento organizacional, accidentes, rotación de personal elevado, ambigüedad de roles y estrés, entre muchos otros.

Los anteriores efectos responden al Clima Organizacional predominante en la organización generalmente cuando el individuo que ingresa no logra establecer un vínculo entre sus objetivos personales y los objetivos de la organización, no encuentra la satisfacción a sus necesidades, lo cual hace que tome una actitud negativa. Por tal motivo, es necesario que el clima sea el propicio para el desarrollo armónico de sus miembros, pues es necesario recalcar que la imagen es producto del clima que se viva, valga la redundancia, al interior de la organización y que influirá significativamente en su promoción externa.

Por tanto, la Reputación Corporativa de cualquier organización está determinada por la Imagen que proyecta hacia sus públicos y por el Clima que prevalece dentro de la organización. En ambos casos la opinión y la manera en cómo se percibe a la organización por parte del público se estará determinando el grado de aceptación o de prestigio que una entidad posee. La Imagen y el Clima Organizacional son otros dos factores que contribuyen al enriquecimiento de las funciones de la **Comunicación Estratégica**, que se han explicado abundantemente a lo largo de estos tres capítulos, la suma de todas estas experiencias, tanto teóricas como prácticas se podrán ver expuestas en el cuarto y último capítulo de esta investigación.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN ESTRATEGICA (PICE) EN EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN.

“Si conocemos a nuestro enemigo y nuestras propias capacidades nunca estaremos en posición de desventaja”.

*Sun Tzu
Siglo V a de J.C.*

“La dificultad reside no en comprender las nuevas ideas, sino en rehuir las viejas, que penetran hasta el último rincón del cerebro de aquellos que como la mayoría de nosotros, han sido educados en ellas”.

William Ouchi (Teoría Z).

El mundo organizacional de hoy, esta cada vez más sujeto a las turbulencias de la economía, la política y los mercados. Dicha inestabilidad hace necesario que las empresas cuenten con instrumentos eficaces que puedan proveer a la Alta Dirección de la empresa, información especializada, verás y oportuna para tomar decisiones correctas y a tiempo.

Comunicar las decisiones que se toman a los diferentes públicos con el fin de dar certidumbre no resulta tarea fácil, por ello, es importante asignar a un ejecutivo del más alto nivel la responsabilidad de velar por el manejo adecuado de las comunicaciones y/o percepciones que rodean a la organización. La propuesta en este sentido esta enfocada en la creación de un Programa Integral de Comunicación Estratégica (PICE), que rija y coordine las actividades comunicativas de la empresa a través del Departamento de Comunicación. Dicho programa resulta indispensable ya que no sólo establecerá las directrices, sino que también vinculará las actividades de comunicación a los organismos públicos y privados que exigen hoy un manejo inteligente de su imagen a través de las nuevas tecnologías de información, en especial, el internet, como un vehículo de comunicación que abre un gran número de posibilidades para el desarrollo de acciones organizacionales efectivas.

Así, de esta forma, se integrarán las herramientas que proporciona esta tecnología con las tradicionales para poder crear toda una sinergia comunicativa y poder de esta manera, informar y comunicar eficazmente a sus públicos meta sus actividades y propósitos. La Alta Dirección y la Comunicación Estratégica encuentran su punto de coincidencia a través del PICE.

4.1 PROPUESTAS Y ESTRATEGIAS A SEGUIR

Existen múltiples elementos o factores que influyen y determinan el desarrollo exitoso de una empresa u organización, tales como el ambiente, su estructura, su calidad, su reputación o su salud económica por mencionar sólo algunos aspectos. Pero sin duda uno de los elementos de mayor importancia es el que se refiere al factor humano. A lo largo de ésta investigación se ha destacado el papel que juegan las personas que integran la estructura en la obtención de los objetivos y metas que tiene proyectada la organización y que se ha expuesto ampliamente en los anteriores capítulos.

Al interior de una empresa, todos los que ahí laboran están impulsados por el interés de lograr algo como personas en el desempeño de sus tareas y desde cualquier nivel, ya que necesitan sentir o saber la importancia de su colaboración, que la mayoría de las veces la empresa omite.

En otras palabras, el empleado necesita aceptar o afrontar responsabilidades, desarrollar sus capacidades y verificar que en verdad aprecien y valoren sus triunfos y méritos. Sólo de esta manera se sentirá importante, motivado y comprometido con las metas que la organización tiene hacia el futuro.

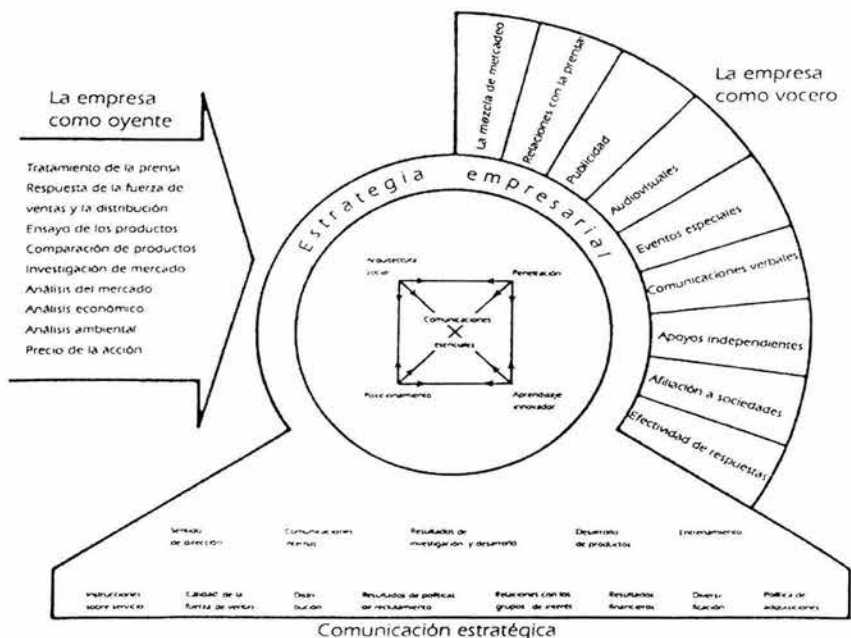
Las propuestas y estrategias que aquí se verterán, tienen la finalidad de hacer que la Alta Dirección de las organizaciones en general comprendan y tomen conciencia de la importancia que tiene la comunicación como un elemento vital en el desarrollo y funcionamiento armónico de las mismas, sin que se caiga en el exceso de creer que la **Comunicación Estratégica** es la tablita de salvación o la panacea de todos los problemas o males que ocurren en la empresa. Sin embargo, es posible implementar estrategias alternativas vinculadas a la Comunicación Estratégica que partan de desarrollar principios que coadyuven al cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron diseñados, tomando en cuenta la serie de relaciones comunicativas que se dan entre los individuos que integran la organización y los que de una forma u otra tienen que ver con ella aunque sea de manera indirecta.

Ciertamente, la mayoría de las organizaciones tienen la intención de proyectar la mejor imagen posible hacia el exterior para lograr un vínculo más estrecho con sus públicos. Aunque esto pudiera no ser posible si la organización no logra mantener un equilibrio al interior en sus aspectos más esenciales, como son sus políticas, filosofía, valores, objetivos, etc., o si no se pone el debido cuidado en los elementos básicos producto de las corrientes teóricas en sus diferentes etapas, como son: la estructura formal señalada por la Teoría Clásica, el aspecto motivacional y humano explicado por la Teoría de Relaciones Humanas, el equilibrio de entradas y salidas y su relación con el medio ambiente como lo destaca la Teoría de Sistemas y así mismo su actualización tecnológica como lo subraya la Teoría Contingente. La atención a cada uno de dichos componentes hacen posible la funcionalidad del sistema organizacional.

En este contexto a la Comunicación Estratégica le corresponde la función de encausar a todos los elementos en la medida de sus posibilidades y alcances hacia el desarrollo integral de la organización y su relación con el medio ambiente a través del análisis y el control de la información.

Es importante señalar que a la Comunicación Estratégica le compete única y exclusivamente aspectos comunicativos, donde de manera directa trata de sanear o reforzar el desarrollo de la información y el envío de ésta por diversos medios de difusión, con lo cual sin ser su función principal solucione indirectamente factores administrativos, económicos o jurídicos; pero de ninguna manera podrá asumir sus funciones, ya que no son ámbitos de su competencia, así sean fenómenos relacionados con especialidades como la psicología industrial o el diseño gráfico, donde lo más conveniente es recurrir a la asesoría externa especializada en dichas disciplinas. La Comunicación Estratégica a través del PICE, es un sistema de información y toda la acción estratégica que tome la empresa se puede entender como un modo de interpretar la información.

Figura.12 PROCESO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA



Consecuentemente, un **Departamento de Comunicación** solamente cumplirá con la actividad de su especialización cuando sus labores atiendan la visión y el conocimiento que sobre la organización se tenga a través del análisis de sus fortalezas y debilidades y de los programas que se emprendan para mantener sus cualidades y corregir o revertir sus deficiencias. Queda claro pues, que la Comunicación Estratégica puede llegar a detectar otros problemas y quizás solucionarlos sin que ello signifique que la comunicación lo arregla todo.

Sin embargo, para que un Departamento de Comunicación cumpla cabalmente con sus funciones y objetivos es necesario que cuente con un plan maestro que rijan las actividades comunicativas que requiere la organización, es decir, el Departamento de Comunicación debe

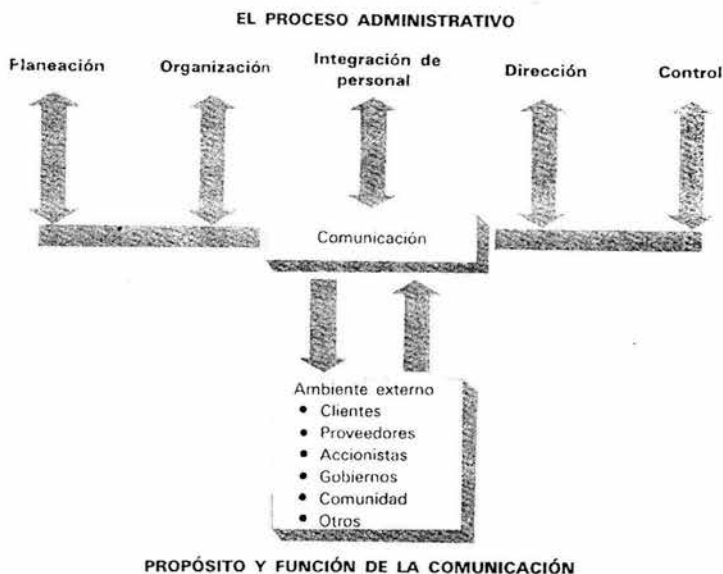
estar basado en un **Programa Integral de Comunicación Estratégica (PICE)**, como eje rector de sus actividades.

Al igual que en todos aquellos proyectos de trascendencia para una organización, también en la conquista de posiciones competitivas debe formularse un programa funcional que precise objetivos, determine acciones a seguir, cuantifique los recursos por emplear y fije los tiempos de ejecución y obtención de resultados. Tanto para la creación de una imagen corporativa de prestigio, de un clima organizacional armónico o para lograr la diferenciación de los productos o servicios, se estaría requiriendo de un PICE. Este programa se justifica porque una empresa no debe mirarse en función de un símbolo, sino en todo un **Sistema de Comunicación Estratégica**.

Con el fin de precisar sus objetivos, el PICE señala las directrices de qué, cómo, cuándo, dónde y a quiénes dirigir las comunicaciones. Establece los diseños básicos de medios y mensajes, así como los tiempos para llevar a cabo cada una de las partes en que se subdivide el programa.

Por tanto, para que el PICE cumpla con los objetivos que requiere la organización, es necesario que sea precedido por un plan y una auténtica estrategia que incluya las funciones administrativas claves, tales como: planeación, organización, integración de personal, dirección y control, ya que ello permitirá darle al PICE un peso estratégico dentro del proceso de toma de decisiones con base en la información que genere y aporte a la Alta Dirección. (Ver Figura 13).

Figura. 13



Desde luego que el programa en cuestión analiza y evalúa todo tipo de comunicación e información a todos los niveles en función de los elementos y comportamientos que se manifiesten en la organización. Básicamente el programa debe incluir los siguientes puntos:

- 1) Objetivos específicos del programa, acorde a los objetivos de la Planeación Estratégica.
- 2) Definición de los perfiles de cada público receptor.
- 3) Definición del concepto comunicativo a partir del concepto de negocios.
- 4) Definición del concepto del producto o servicios principales.
- 5) Definición de los principales competidores.
- 6) Definición de los clientes actuales y potenciales.
- 7) Definición de los públicos internos y externos.
- 8) Determinación de las comunicaciones institucionales (Informes, publicidad institucional y comercial, TV, radio, entre otros.).
- 9) Diseño del Manual de Identidad Corporativa (Símbolos, tipografía, logotipos, colores, uniformes, unidades de transporte, etc.).
- 10) Manual para el Uso y Diseño de las Comunicaciones Corporativas.
- 11) Creación de un banco de información para fines de Comunicación Estratégica.
- 12) Definición de los mecanismos para medir y evaluar la retroalimentación o feedback.
- 13) Calendarización y realización de eventos.
- 14) Presupuesto de operación.
- 15) Personal, entre otros.

Particularmente, es a la planeación a la que le corresponde asegurarse de que todos comprendan los propósitos y objetivos, así como los métodos para lograrlos. Para que el esfuerzo del grupo sea eficaz, las personas deben saber lo que se espera de ellas; ésta es la función de la planeación. También, incluye seleccionar misiones, objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere de tomar decisiones, es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción para el futuro. De esta manera la planeación provee un enfoque racional para lograr los objetivos preestablecidos.

El alcance de un PICE siempre estará limitado por los recursos de que se dispongan y de la imaginación aplicada al desarrollo de comunicaciones originales, innovadoras y efectivas. El carácter de la Comunicación Estratégica proporciona una guía sobre el nivel de la gente que debe participar en el programa, sin ignorar que en algunas ocasiones se requerirá del apoyo de especialistas externos en la materia para su mejor aplicación y resultado. La creación de una imagen corporativa y el desarrollo de un PICE es cuestión de tiempo, de expertos y de constantes impulsos de la Alta Dirección; si falta alguno de estos ingredientes, difícilmente se obtendrán los resultados esperados. Además, quien tenga la responsabilidad de dirigir el Departamento de Comunicación y por ende del PICE, debe poseer entre otras características ser un buen comunicólogo y un eficaz administrador, esto en función de que requerirá de la planeación para poder saber que tipo de relaciones organizacionales y aptitudes personales se necesitan, junto con los cursos de acción que deben seguir sus públicos y las clases de controles que se deben aplicar. Ello porque planeación y control son inseparables. Cualquier intento de controlar sin planes carece del más mínimo sentido puesto que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta (el resultado de la tarea de control), a menos de que primero sepan a dónde quieren ir (parte de la tarea de planeación). Por consiguiente, los planes proporcionan los estándares de control.

El directivo a cargo de la comunicación debe tener también como prioridad cerciorarse de que la empresa comunique sus mensajes en forma eficiente tanto al interior (dentro de la empresa a todas las áreas de la organización), como al exterior (a todos los públicos meta de la compañía); el director de comunicaciones debe procurar que existan recursos financieros suficientes y a tiempo para comunicar eficazmente a los públicos antes señalados.

Por último, la planeación en el Departamento de Comunicación a través de un PICE conduciría al desarrollo de una serie de proyectos comunicativos, su seguimiento y de nuevo al suministro de inteligencia (investigación) para utilizarla en la planeación futura. El director de comunicaciones debe cerciorarse de poder lograr este flujo sencillo y directo, cuando se trate de fijar prioridades.

Las propuestas y estrategias anteriores tienen la finalidad de hacer que las organizaciones valoren la importancia que tiene el PICE como motor de sus comunicaciones corporativas y establecer así el buen desarrollo y funcionamiento humano en las empresas.

4.2 POLÍTICAS

Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encausan el pensamiento para la toma de decisiones. Las políticas definen un área dentro de la cual se debe tomar una decisión y aseguran que ésta sea congruente con los objetivos y contribuya a alcanzarlos.

Normalmente existen políticas en todos los niveles de la organización, desde aquellas que son fundamentales para la compañía como para los departamentos, hasta políticas secundarias aplicables a los segmentos más pequeños de la organización. Pueden relacionarse con funciones como ventas y finanzas o con un proyecto como el diseño e implementación de un PICE.

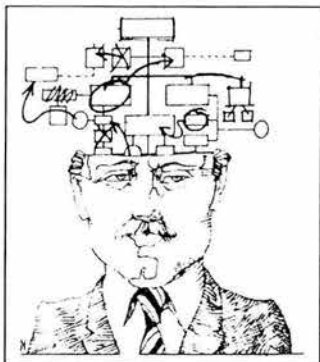
Puesto que las políticas son guías para la toma de decisiones, se desprende el hecho de que necesitan tener cierta flexibilidad, de lo contrario serían reglas. Éstas son un medio para estimular la libertad y la iniciativa dentro de ciertos límites.

Por tal motivo, la implementación de un PICE en el Departamento de Comunicación, requiere de medidas que ayuden a su labor objetiva para lograr una actividad conjunta e interdepartamental, por tanto, se sugieren los siguientes lineamientos:

- 1) El Departamento de Comunicación deberá estar ubicado dentro del organigrama de la empresa y cuya jerarquía este dentro de los ámbitos de la Alta Dirección a fin de que no esté limitado en sus dinámicas laborales ni en sus relaciones interdepartamentales.**

El Departamento de Comunicación cumplirá una función específica y especializada dentro de la organización, de ahí su presencia física en el organigrama de la empresa. Esto se justifica porque, como se sostiene en la presente investigación, la comunicación desempeña un papel estratégico en la toma de decisiones de la Alta Dirección y es por ello que se le da

relevancia a la jerarquía que ésta debe tener en la organización. Su función estará basada en una asesoría continua que provea de información especializada a los demás niveles jerárquicos del organigrama, específicamente hacia los directivos quienes planean y ejecutan las políticas de la organización que afectan, para bien o para mal, a los diversos públicos.



Posiblemente para algunas organizaciones la figura de staff pueda ser más viable en función de sus necesidades y estructura, sin embargo, es aconsejable que la comunicación como disciplina y como actividad posea dentro de la empresa una línea directa de autoridad, vinculada a las decisiones trascendentales, basada en una postura objetiva, veraz, analítica y reactiva que favorezca a la adecuada realización de sus funciones sin limitantes jerárquicas o prejuicios negativos hacia sus labores que dificulten el cumplimiento programado de sus metas y objetivos.

En suma, podría decirse que el Departamento de Comunicación es para la organización lo que el sistema nervioso para el ser humano, en el que por su sensibilidad detecta que tipos de estímulos son emanados de la empresa hacia sus públicos internos y externos y viceversa. Esto significa que la función de esta área implica no sólo el análisis técnico de la información o el manejo especializado de ésta, sino también ser el "termómetro con el cual se mida la temperatura" de la empresa en relación a sus públicos. De esta manera, el departamento de comunicación podrá proveer a la Alta Dirección de información relevante que le permita a ésta tomar decisiones acorde a sus propósitos. Para tal finalidad, el área de comunicación basará sus actividades a través de un PICE que regule las operaciones comunicativas de la empresa hacia sus públicos meta.

2) Como parte del organigrama organizacional, el Departamento de Comunicación poseerá cierto grado de autonomía.

Siendo un área estratégica en el organigrama de la organización, el Departamento de Comunicación gozará de cierta movilidad y autonomía en sus actividades en cuanto a estructurar sus planes, proyectos y programas, sin embargo, esa autonomía se ajustará a las funciones de asesoría continua a fin de poder realizar cualquier diagnóstico y aplicación de programas con base en criterios sólidos en relación a los principios básicos y característicos de la organización. En este aspecto, se hablaría de una autonomía especializada donde las limitantes serían: ética profesional y apego a la realidad organizacional: que vistos desde esta perspectiva serían más bien reglas para su adecuado funcionamiento.

De esa manera el Departamento sería autónomo en el sentido de libertad de actividades, pero sí estaría supervisado y coordinado organizacionalmente por el consejo de administración o por la presidencia de la empresa.

- 3) **Centralizar oportuna y eficazmente las actividades comunicativas a través de un Programa Integral de Comunicación Estratégica (PICE) que de sustento al Departamento de Comunicación.**

La implementación de un PICE en el Departamento de Comunicación tiene como objeto concentrar todas las actividades comunicativas a fin de satisfacer todas las necesidades de la organización respecto a la elaboración de impresos como revistas, carteles, periódicos, folletos, papelería, manuales, etc., o en cuanto a la integración que toda empresa requiere a nivel interno como trabajadores, organización, planeación y ejecución de la identidad e imagen corporativa por mencionar sólo algunas.

Así el Departamento de Comunicación a través de un PICE se convierte en un asesor especializado permanente con capacidad de atender las demandas de la organización a nivel comunicativo.

- 4) **El personal deberá estar altamente capacitado en las áreas en que se divida el Departamento y se evitará estarlo rotando constantemente.**

Los requerimientos teóricos-metodológicos de cada una de las áreas de éste departamento obligan necesariamente a una alta preparación profesional del personal, a fin de poder darles seguimiento a los planes y programas establecidos y evitar conflictos en cuanto a la objetividad y precisión de éstos. El personal que integre el área de comunicación no deberá estar expuesto a cambios constantes o estar sujeto a los caprichos administrativos, sino adaptarse a las circunstancias que prevalezcan en la organización, buscando siempre el beneficio de ésta.

Las funciones específicas del personal y la relación de asesoría que mantienen con todos los departamentos de la organización (en especial con la Alta Dirección) implica una dedicación única y exclusivamente a sus actividades, por lo que como parte de la misma ética del comunicólogo, no deberá aceptar otro cargo o responsabilidad paralela que no sea este para el que fue contratado.

- 5) **Se antepondrá siempre la objetividad y la ética profesional en las actividades comunicativas o en cualquier eventualidad que pueda surgir, buscando con ello el beneficio de la organización antes que el beneficio personal.**

La ética profesional y la objetividad del personal que integra el Departamento de Comunicación deberá estar por encima de los intereses particulares y relaciones amistosas, a fin de darle cauce a los problemas comunicativos que se presenten en la organización sin crear tendencias ni manipulaciones, sino conciliar intereses a través de la participación activa y plural de sus públicos difundiendo información veraz y objetiva.

El comunicólogo organizacional debe tener como principio ético el beneficio de la empresa antes que el beneficio personal o de grupo; por lo que, si observara una desviación o incumplimiento en la consecución de los objetivos organizacionales, será su deber manifestarlo ante la Alta Dirección a fin de analizar la problemática observada.

4.3 ÁREAS Y OBJETIVOS

Las estrategias del PICE tienen una función a corto, mediano y largo plazo, según los requerimientos y las necesidades de la empresa. Una vez contempladas las razones y las políticas generales de integración del Departamento de Comunicación, es necesario plantear el objetivo general de la conformación del mismo:

Planear metodológicamente las estrategias y proyectos de comunicación a fin de regular o controlar los flujos de información hacia los públicos internos y externos a través de diferentes medios de difusión buscando con ello, lograr un sano equilibrio entre la comunicación y la imagen corporativa.

De éste objetivo general se desprenden los de índole particular, mismos que no se deberán pasar por alto dentro de las actividades del departamento en cuestión y que establecen:

- 1) Determinar las políticas y objetivos generales de la organización a fin de encauzar las políticas de comunicación.
- 2) Establecer y clasificar las actividades comunicativas comunes en la organización y mantenerlas o adecuarlas a los objetivos específicos.
- 3) Implementar, ejecutar y evaluar los planes y programas de comunicación necesarios para equilibrar el flujo informativo.
- 4) Crear y mantener actualizado un banco de datos acerca de sus públicos y su perfil.
- 5) Elaborar los mensajes con base en las características específicas del grupo al que van dirigidos, estableciendo los métodos más adecuados para su difusión.
- 6) Utilizar adecuada y eficazmente los medios de comunicación con los que cuenta la organización.
- 7) Definir la identidad e imagen corporativa que la empresa desea proyectar ante sus públicos realizando los ajustes necesarios para que ésta sea lo más apegada a la realidad.

Estos objetivos podrán llevarse a cabo a través de la organización de actividades del Departamento y del apoyo que la organización otorgue al mismo a partir de las políticas propuestas y a la disposición de los recursos que se tengan. Así las funciones del Departamento

de Comunicación redundarán en la regulación del flujo de información hacia los públicos internos y externos, cuya proyección sea la de crear y mantener una imagen óptima de la empresa, a partir de sus políticas generales.

Con el fin de organizar las actividades y objetivos del Departamento de Comunicación, se propone su división en las siguientes áreas:

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

Funciones del Departamento de Comunicación

- Planear las campañas de publicidad en los diferentes medios de comunicación.
- Planear y supervisar la participación de la organización en exposiciones y ferias del sector o áreas en que se desenvuelva la compañía.
- Traducir la información técnica que el proporcionen los demás departamentos, para que sea distribuida fuera del país, si así se requiere.
- Editar, programar, dirigir y distribuir las publicaciones internas y externas de la organización.
- Difundir informaciones periódicas a revistas especializadas del ramo y a periódicos nacionales y extranjeros.
- Realizar estudios de mercado inherente a la imagen de la organización.
- Efectuar sondeos de imagen e identificación de organizaciones ligadas exclusivamente al Departamento de Comunicación, así como también entre los miembros de la organización (reconocimiento con la organización, aptitudes, méritos, etc.).
- Responsabilizarse de mantener siempre en existencia los folletos informativos sobre la organización y sus diferentes áreas de operación.
- Mantener informada a la Alta Dirección respecto a los resultados de auditorias de comunicación, programas, planes, etc.; así como también del clima que impera en la organización.
- Supervisar el buen funcionamiento y condiciones óptimas de los equipos audiovisuales.
- Organizar eventos especiales con el propósito de reforzar la imagen de la organización entre sus miembros.
- Establecer los sistemas y medios de comunicación por emplearse.
- Promover la comunicación entre los integrantes de la organización (reuniones, juntas, eventos, dinámicas de grupo, espectáculos, etc.).
- Mantener una relación estrecha y actual con los medios de comunicación masiva.
- Establecer de manera permanente vínculos con las diferentes áreas que conforman la organización.
- Diseñar e implementar estrategias de comunicación que permitan a la compañía posicionarse eficazmente hacia sus públicos y elevar su prestigio.
- Capacitar a los directivos sobre cómo tratar y comportarse frente a los medios y con periodistas.

Responsabilidades del Gerente de Comunicación

- Planear, coordinar y controlar las actividades de comunicación promovidas en la organización.
- Establecer relaciones externas e internas que ayuden sustancialmente al cumplimiento de los objetivos generales y estratégicos de la organización.
- Asesorar y/o desarrollar programas adecuados a los ejecutivos sobre la importancia de las relaciones públicas.
- Supervisar y coordinar cualquier tipo de presentación por parte de la organización hacia grupos o comunidades externas e internas.
- Crear y mantener una buena imagen de la organización entre el personal, grupos externos y público en general.
- Estrechar relaciones con los representantes de los medios de comunicación a nivel directivo.
- Supervisar y dirigir todas las publicaciones de la organización.
- Planear, producir y controlar las actividades de comunicación (relaciones públicas, publicidad, comunicación interna, etc.), de la organización.
- Desarrollar y adaptar los sistemas de comunicación en función de las necesidades de la organización.
- Supervisar el trabajo realizado por las agencias, consultorías o personal externo al departamento de comunicación a fin de darle seguimiento a las actividades establecidas.
- Reportar mensualmente a la Dirección General de la organización información referente a la situación, producción y análisis financieros del Departamento de Comunicación.
- Redactar o en su caso aprobar los discursos pronunciados por los ejecutivos que integran la Alta Dirección, apegándose a las políticas de imagen que establece la organización.
- Supervisar las actividades del personal del Departamento de Comunicación.
-

Es importante que un gerente de comunicación conozca con realismo su capacidad de comunicar y que, en caso de ser necesario, recurra a la experiencia y al talento de gente especializada ajena a la empresa. Pero, ¿qué combinación de talento se requiere para alcanzar los objetivos y las metas que se fije?

1. Las cualidades esenciales del gerente son una apreciación amplia del mundo exterior y sensibilidad con relación a oportunidades y problemas claves. Debe también poseer un gran sentido de la oportunidad y grandes recursos persuasivos. Además, debe ser una persona de visión acertada y muy lógica, para que lleve a sus colegas a comprender las razones que impulsan la planeación de sus acciones.
2. Debe poseer la capacidad de reunir un equipo eficaz que colabore con el trabajo y esté capacitado para comprender, administrar y activar el potencial comunicativo de la firma. Necesita talentos diversos, tanto creativos como administrativos (habilidades de investigar, planear, ejecutar, presupuestar y evaluar) y, por supuesto destrezas comunicativas.

Área de Investigación y Evaluación

La investigación constituye un pilar importantísimo para llegar a la elaboración de programas de comunicación, sin ella, es muy arriesgado realizar un buen plan o programa ya que sólo se contaría con suposiciones o simples corazonadas que por ende no arrojaría ninguna información precisa para su evaluación.

La investigación cuando se lleva a cabo, aporta valiosa información para detectar los problemas de la empresa y prevenirlos. Suele ocurrir que cuando la gente se enfrenta a situaciones de conflicto no procede a realizar una investigación al menos rápida y general, sino que actúa sin tener previo conocimiento de los problemas, lo que conduce a tomar decisiones precipitadas que llevan sin lugar a dudas al fracaso.

La base de PICE en el Departamento de Comunicación estará fundamentado en el área de investigación y evaluación, en el cual, se llevará a cabo la búsqueda y rastreo de la información necesaria para la elaboración de proyectos y planes específicos o bien para evaluar resultados, a partir de la investigación documental y de campo. Por lo cual, también tendrá la función de crear y mantener actualizado un banco de datos, con lo que se puedan crear instrumentos de investigación adecuados para las diversas necesidades comunicativas.

Existe una gran variedad de información que se puede adquirir a partir de la investigación social y dentro del ámbito organizacional tales como:

- Información referente al clima y al medio ambiente de la empresa.
- Información de la misma organización.
- Información de los diversos públicos de la organización.
- Información sobre la naturaleza de la relación de la empresa con cada uno de sus públicos meta.
- Información con relación a la imagen de la empresa.

Enseguida se enlistaran las etapas que conforman una verdadera investigación según lo establece las autoras Muriel y Rota (1980):

- ✓ Definición del problema a investigar.
- ✓ Búsqueda de información sobre el problema.
- ✓ Delimitación del alcance del estudio a realizar.
- ✓ Diseño de la investigación.
- ✓ Levantamiento de datos.
- ✓ Codificación, procesamiento y análisis de datos.
- ✓ Elaboración del informe con resultados y conclusiones.

Asimismo, realizará la interpretación de los datos obtenidos durante la investigación a través de diversos métodos cuantitativos y cualitativos, con el fin de presentarlos al área de planeación y de ser necesario, ésta área podrá contratar asesoría externa, pero siempre supervisará el desarrollo y la interpretación de las investigaciones. Dicha área también deberá tener acceso a toda bibliografía y hemerografía referente a la organización y a sus características con el fin de tener información de primera mano.

Por otra parte, iniciará la creación de un archivo documental donde se integren todas las actividades realizadas dentro del Departamento de Comunicación.

De esta manera se puede decir que el área de investigación y evaluación tiene como objetivo general **planear teórica y metodológicamente la elaboración y aplicación de instrumentos comunicativos e interpretar y evaluar los resultados obtenidos que auxilien a las labores de comunicación y de imagen en la organización.**

Área de Planeación

La planeación de y en la comunicación es un punto de suma importancia en el proceso de desarrollo e implementación del PICE, debido a que en él se toman decisiones esenciales para la resolución de problemas. Con base en la interpretación de los datos obtenidos por el área de investigación y evaluación, el área de planeación estará encargada de la etapa de diagnóstico del Departamento.

Una vez detectadas las necesidades principales con relación a un problema de comunicación específico en la organización, ésta área se encargará de elaborar los programas o estrategias comunicativas a corto, mediano y largo plazo, cuyo proceso de implementación estará descrito detalladamente en su informe.

Lógicamente estas determinaciones estarán fundamentadas en los datos obtenidos por medio de la investigación realizada con anterioridad.

La planeación es la etapa en la que se revisarán las diferentes alternativas para solucionar un conflicto existente en la empresa. Se planearán las acciones que han de llevarse a cabo y se establecerán los medios a utilizar, así como también los tiempos para efectuarlas. Muriel y Rota (1980), definen el concepto de planeación de la comunicación de la siguiente manera:

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

Reiterando lo señalado líneas atrás y de acuerdo a la definición antes mencionada, las actividades tendientes a lograr la racionalización de las operaciones y sus propósitos, se desprenden de los objetivos planteados durante la investigación. Dicho proceso incluye la elaboración de mensajes y la elección de métodos de difusión; para lo cual deberá tomarse en cuenta el presupuesto existente, así como los medios con los que cuenta la organización para que los proyectos no afecten las finanzas de la empresa o sean poco viables por falta de recursos.

Por tanto, es de suma importancia que dichos objetivos (en la fase de planeación) queden perfectamente especificados, ya que de esto dependerá no sólo su viabilidad sino también el éxito o fracaso de las decisiones que se tomen.

La planeación de la comunicación abarca todo un conjunto de elementos que permiten que la planeación se desarrolle correctamente. Estos elementos son:

METAS: En general, son los logros a largo plazo que se requieren alcanzar y cuyos objetivos se encaminan al cabal cumplimiento de ésta. Es el punto final de la planeación.

OBJETIVOS: Se definen como los logros a corto plazo que la organización y el sistema estratégico de comunicación desean alcanzar. Un objetivo o una meta pueden ser verificables tanto si se expresan en forma cuantitativa como cualitativa y determinar con seguridad si se ha cumplido o no.

ESTRATEGIAS: Adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr los propósitos.

TÁCTICAS: Planes de acción mediante los cuales se ponen en práctica las estrategias.

PLANES Y PROGRAMAS: Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación.

Paralelamente, ésta área se encargará de la supervisión del área de ejecución de planes, el objetivo general de área de planeación sería por lo tanto:

Establecer los planes, programas y/o estrategias adecuadas, cuyos procedimientos se verán proyectados en la selección de mensajes y métodos de difusión para reforzar o sanear las principales necesidades comunicativas.

Concluiremos la etapa de la planeación de la comunicación, considerando la importancia de los públicos internos de la organización con relación a dicha fase. Al llegar el momento de planear las acciones que conducen a la solución del problema existente, es de vital importancia que el o los encargados de la planeación tomen muy en cuenta que el inicio de las estrategias deben comenzar con el público interno.

Área de Ejecución de Planes

La implementación de la ejecución de planes de comunicación es la fase siguiente de la planeación, en ella se ponen en práctica las acciones determinadas para ejecutar los planes de comunicación de la organización. En otras palabras, la implementación significa estructurar y difundir los mensajes a través de una adecuada selección de medios de acuerdo a las características del mensaje y del público a quien se dirige.

En este caso es la misma organización la encargada de llevar a cabo esta fase, por medio de su PICE. Esta labor se realiza de manera coordinada con el Departamento de Comunicación para ejecutar las acciones con el fin de lograr la consecución de los objetivos que se ha fijado la organización y mejorar las relaciones del público específico, para el que se diseñaron los planes de comunicación. (Ver Figura 14).

La implementación de la comunicación, permite ejercer de manera más activa el proceso mismo y es en este momento cuando tanto el emisor como el receptor se convierten en puntos estratégicos dentro del proceso de comunicación.

Esta relación surgirá a través de la emisión y recepción de los mensajes que conformarán la parte esencial de los planes del PICE. Por tanto, el objetivo general del área de ejecución de planes sería:

Concretar de manera tangible los métodos de difusión previamente diseñados por el área de planeación.

Figura. 14



De ahí la importancia del público interno en la Comunicación Estratégica. Por ello, es primordial conocer sus características específicas y sus necesidades, antes de implementar las estrategias de comunicación. Así por ejemplo, si nos encontramos con un público interno con bajo nivel educativo, habrá que considerar que los mensajes que se le van a enviar utilicen un lenguaje acorde a su nivel, evitando al máximo confundirlo con términos complejos que en lugar de interesarlo e involucrarlo en el proceso comunicativo, provoquen su alejamiento y como consecuencia el fracaso de la implementación del programa de comunicación.

Implementar la Comunicación Estratégica, no significa únicamente poner en marcha estrategias seleccionadas en la etapa de planeación, su importancia va más allá de la simple ejecución de actividades. Es así como el principal objetivo, que es la difusión de mensajes toma su cauce, ya que son éstos los que van a cambiar y a modificar conductas y comportamientos del público o públicos a quienes se dirigen. En estas circunstancias la tarea del comunicólogo organizacional representa un gran reto, ya que el éxito o fracaso de la implementación, dependerá de la estructura acertada de los mensajes a difundir y de la correcta selección de medios o canales elegidos para enviar los mensajes a sus receptores.

Responsabilidades del Área de Publicidad

- En coordinación con el gerente de comunicación, realizar y controlar las actividades publicitarias de las organizaciones.
- Responsabilizarse de las relaciones existentes y trabajos presentados por la agencia de publicidad.
- Organizar y supervisar todas las reuniones, exhibiciones, exposiciones, conferencias y eventos especiales de la organización.
- Desarrollar las estrategias de medios y controlar los presupuestos publicitarios, en coordinación con el gerente de comunicación y la agencia de publicidad.
- Planear y preparar campañas que promuevan los productos y servicios que ofrece la organización.
- Realizar estudios de mercado, análisis de medios de comunicación, diseño de arte y producción, según lo requiera la organización.
- Apoyar a la organización para mejorar sus servicios mediante campañas honestas, creativas e innovadoras.
- Promover en los diferentes medios de comunicación los productos o servicios con los que cuenta la empresa.

Responsabilidades del Área de Comunicación Interna y Externa

- Planear, estructurar y difundir toda la información relacionada con las actividades, programas, proyectos, productos y servicios de la organización.
- Planear, editar y distribuir las publicaciones que reflejen las actividades y destaquen los productos de la organización.

- Planear, jerarquizar y diseñar la información que será difundida a través de los distintos medios de comunicación colectiva.
- Elaborar un programa de difusión de notas, boletines, información especializada, comunicados de prensa y press kits para distribuirlos a los medios de comunicación masiva.
- Organizar las conferencias de prensa de los ejecutivos de la organización.
- Proporcionar información al público acerca de los propósitos, objetivos y planes de la organización.
- Obtener de fuentes fidedignas la información de la organización que por su importancia deberá ser difundida.
- Redactar en términos sencillos y claros los textos correspondientes a:
 - a) Guiones para documentales, audiovisuales, etc.
 - b) Boletines y comunicados de prensa.
 - c) Avisos y anuncios motivacionales para el personal.
 - d) Artículos editoriales.
- Revisar y corregir los textos que vayan a difundirse.
- Reunir la información necesaria para editar las publicaciones de la organización.
- Redactar y corregir los textos de carácter técnico, boletines internos, folletos, instructivos y manuales de la organización.
- Planear la producción de todo tipo de material audiovisual.
- Planear y diseñar el formato de la revista de la empresa.
- Supervisar la calidad y la correcta impresión de los materiales.
- Ordenar y clasificar los archivos fotográficos y filmicos de la organización.
- Proporcionar el material filmico o fotográfico, así como el equipo audiovisual necesario, al personal de la organización y a los medios de comunicación adecuados.
- Elaborar una carpeta especial en donde quede registrada toda la información difundida por los medios de comunicación que mencionen a la organización.
- Coordinar y autorizar las notas informativas que se coloquen en los tableros de la empresa.
- Promover dinámicas de grupo con carácter motivacional.
- Permanecer en estrecha relación con agencias (publicidad, relaciones públicas, etc.) y consultorías.

La función de la comunicación interna es hacer del conocimiento de los empleados lo que piensa la gerencia y que la gerencia también sepa del pensamiento de los empleados. La comunicación interna presenta difíciles problemas en una compañía grande, la comunicación de la gerencia a los empleados debe ser transmitida por conducto de varios niveles de autoridad. En la transmisión, el significado del mensaje con frecuencia es mal entendido. Por ejemplo, en muchas ocasiones los empleados no interpretan la comunicación en el sentido de la intención de la gerencia, sino contra el antecedente de sus actitudes personales y experiencia. Por otro lado, la comunicación externa de la gerencia presenta también problemas similares respecto a sus diversos públicos. El crecimiento de la población ha aumentado el tamaño de la mayoría de los grupos y en consecuencia la magnitud del problema de la comunicación. A pesar de los obstáculos que tiene el libre flujo de información, la comunicación con los diversos públicos está aumentando y siendo cada vez más efectiva. Ejemplo de ello, es que hoy en día algunas empresas como Telmex, Cervecería Modelo o Televisa les están informando cada vez más a los empleados acerca de las prácticas y políticas corporativas para que ellos puedan comunicarse con mayor efectividad con sus públicos externos.

Responsabilidades del Área de Relaciones Públicas

- Crear y mantener una imagen positiva de la organización entre los grupos humanos internos y externos a ella (públicos).
- Buscar que los empleados se identifiquen y se comprometan con la organización.
- Elaborar estudios de opinión e imagen que le permitan conocer las percepciones de sus diferentes públicos.
- Fomentar la integración y la motivación entre los miembros de la organización.
- Estudiar la forma de mantener en excelente presentación las instalaciones físicas de la organización.

El área de relaciones públicas es especialmente útil si la empresa se dedica a actividades de alto perfil. En estos casos, es vital que esta área presente todo un informe de lo que sucede en la empresa y colaboren en la resolución de un problema como una huelga, una licitación o ante el acoso y las preguntas de los medios de comunicación. Si el área de relaciones públicas de una compañía cuenta con el apoyo decidido del gerente de comunicación y de otros ejecutivos claves de la empresa, entonces se encontrará en una mejor posición para reflejar adecuadamente las necesidades de la organización ante el mundo exterior.

Responsabilidades del Área de Suministro de Folletería

- Controlar, adquirir y distribuir todas las publicaciones técnicas de la organización.
- Programar la adquisición y distribución de todo el material impreso de la organización para que sea difundido oportunamente.
- Seleccionar los medios de distribución más idóneos, de acuerdo con las necesidades, naturaleza y público al que va dirigida la información.
- Archivar y clasificar todas las publicaciones editadas por la organización.
- Integrar una biblioteca técnica con materiales documentales relativos a los productos y servicios que ofrece la organización.
- Actualizar y mantener vigente la biblioteca técnica, así como almacenar las publicaciones de la organización.

Responsabilidades del Área de Diseño Gráfico

- Crear las ideas gráficas o visuales y elaborar el material publicitario para la organización.
- Representar gráficamente las ideas y contenidos, a fin de construir una imagen sólida y de calidad de la organización.
- Mantener una estrecha relación con el área de comunicación interna y externa, así como con el departamento de publicidad.

Responsabilidades del Impresor

- Imprimir, bajo condiciones específicas, los diferentes folletos, publicaciones materiales que determine la gerencia de comunicación.
- Entregar el material solicitado en el tiempo establecido y bajo los requerimientos de calidad que demande la organización.

De acuerdo a todo lo establecido anteriormente, el presupuesto destinado a cubrir las actividades y funciones de la gerencia de comunicación se puede dividir en los siguientes rubros:

- Sueldos y salarios.
- Premios e incentivos.
- Aguinaldo a empleados.
- Gastos varios.
- Honorarios varios.
- Publicación del boletín interno
- Publicación de la revista interna/externa.
- Gastos de correo.
- Convenciones, conferencias, eventos y exhibiciones.
- Papelería publicitaria.
- Anuncios en revistas y periódicos.
- Campañas en radio y televisión.
- Películas y audiovisuales (producción y proyección).
- Catálogos y folletos (impresión y producción).
- Gastos en fotografías.
- Regalos institucionales:
- Suscripciones a diarios, revistas y demás publicaciones.
- Gastos de viaje.
- Gastos de representación, entre otros.

Lo anterior sólo por citar algunos gastos que se pueden generar en el Departamento de Comunicación y que algunas veces pueden estar contemplados o no en su presupuesto anual. Su creación debe observarse desde un principio como una inversión productiva que beneficia a la organización y no como un gasto superfluo e innecesario.

De esta forma, el trabajo coordinado entre las diferentes áreas en que quedaría constituido el PICE en el Departamento de Comunicación vendría a encauzar y a satisfacer las demandas comunicativas que la empresa directa o indirectamente requiere. Así mismo, con la creación e implementación del PICE se pretende erradicar en el corto plazo el empirismo y la improvisación comunicativa que usualmente rodea a muchas organizaciones mexicanas. Por otra parte, al contar con un departamento especializado como el que aquí se propone, las necesidades comunicativas de cualquiera de las áreas o departamentos que conforman la empresa seguirían una sola dirección con base en soluciones de tipo integral y con la mayor

permanencia posible; evitando así la temporalidad, fragmentación e individualidad en las actividades de comunicación.

Por último, es prudente señalar que para el óptimo desarrollo de éste departamento, su creación debe de observarse desde un principio como una inversión productiva que beneficia a la organización y no como un gasto superfluo o innecesario, tampoco se deberán esperar resultados espectaculares e inmediatos en el momento de su implementación, a no ser que inicialmente el plan o la estrategia así lo determine en función de las necesidades en el corto, mediano o largo plazo.

4.4 PARTICIPACIÓN E INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

Pocos ejecutivos negarían en el hecho de que las personas son vitales para la operación eficaz de una compañía. Con frecuencia, afirman que las personas son su activo más importante. Sin embargo, aunque se invierten grandes cantidades de dinero en el reclutamiento, la selección y la capacitación del personal, los “activos humanos” prácticamente nunca aparecen como una categoría aparte en el balance general de la compañía. Ahora bien, para comprender mejor aún este factor, a continuación se explicará una propuesta considerada dentro del PICE para el manejo del personal de una empresa, entendido éste como un proceso administrativo, pero ahora visto desde la perspectiva de la Comunicación Estratégica. En este caso lo importante es el reconocimiento de que la integración es un elemento crucial en el mundo de las organizaciones y que la comunicación puede contribuir al funcionamiento de las empresas y que los directivos, muy bien pueden determinar el éxito o fracaso de una empresa, área o departamento.

Un aspecto de suma importancia para el cumplimiento de las expectativas de un PICE en el Departamento de Comunicación en la empresa es sin duda la correcta selección del personal que lo integre. La función administrativa de **integración de personal** se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional.

Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario de personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o desarrollar en alguna otra forma tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos, para que puedan cumplir con sus tareas eficaz y eficientemente.

Junto con otras actividades comunicativas la **Comunicación Organizacional** y la **Reputación Corporativa** denominadas a lo largo de la presente investigación como **Comunicación Estratégica** han sido elevadas conjuntamente a un rango mayor en virtud de la responsabilidad e influencia que deben ejercer éstas en la Alta Dirección. En el caso particular de la Comunicación Organizacional, por ser una disciplina relativamente nueva, es necesario luchar contra la improvisación y la falta de preparación del personal a cargo del Departamento de Comunicación, ya que existen muy pocos profesionales dedicados de manera exclusiva a esta actividad. Dado lo anterior, a continuación se expondrán algunas políticas y características generales que tendrán que tomarse en cuenta en la elección de las personas que integrarán dicho departamento, a las cuales además de cumplir con ciertos requisitos como poseer una profesión específica, se les deberá requerir una preparación integral que englobe los siguientes aspectos:

- El Departamento de Comunicación deberá estar integrado por profesionales de la comunicación (principalmente), administración de negocios, psicología, publicidad, mercadotecnia, entre otras carreras afines.
- Contar con amplios conocimientos de la investigación en ciencias sociales y teorías organizacionales. Así como con conocimientos básicos en filosofía, sociología y psicología industrial.
- Poseer una elevada ética profesional.
- Tener un amplio sentido de participación y del trabajo en equipo.
- Ser una persona sensible y dispuesta a escuchar y/o a entender los problemas del personal que integra la organización.
- Ser gente dispuesta a trabajar bajo presión y a capacitarse constantemente a través de cursos especializados que le permitan actualizarse y desarrollar su visión estratégica.
- El personal deberá poseer plena conciencia del sentido de la objetividad a través de la reflexión, el análisis, la crítica y la autocrítica.

Una vez planteadas las características básicas que deben poseer las personas encargadas de operar el departamento aquí propuesto, debe pensarse que quien lo encabece sea fundamentalmente un comunicólogo, sin que ello signifique excluir de otras posiciones a psicólogos, administradores, publicistas o cualquier otro profesional cuya experiencia cumpla con el perfil y las expectativas que se tengan contempladas. Si bien es cierto, se ha puesto especial énfasis en que el personal esté conformado por profesionales, esto es debido a la importancia que representa esta actividad en el entorno de la organización bajo el argumento de que una persona con preparación profesional tiene una mayor capacidad y disciplina para el estudio, la investigación y el entendimiento de materias complementarias, así como nociones básicas de las mismas.

Con base en este análisis se utilizan fuentes internas y externas para los procesos de reclutamiento, selección, contratación, ascenso y despido. Otros aspectos esenciales de la integración en el Departamento de Comunicación son la evaluación, la planeación de carreras y la capacitación y el desarrollo del personal en sus diferentes áreas.

Una de las mejores formas de lograr una mejor y más rápida integración de las personas dentro de una organización es a través de dinámicas de grupo, como por ejemplo, concursos de fotografía o pintura, reuniones periódicas, obras de teatro, días de campo, conferencias, eventos deportivos y sociales de la compañía, etcétera. Estos sistemas de comunicación son aplicables desde la dirección general y cargos gerenciales, hasta los niveles inferiores del organigrama, y cuyos beneficios pueden coadyuvar a la solución de problemas, a fomentar el trabajo en equipo, a promover la unión y la cooperación entre sus miembros, socializar o simplemente transmitir e intercambiar ideas y/o experiencias.

La integración afecta invariablemente para bien o para mal a la dirección y al control. Por ejemplo, un gerente de comunicación bien preparado puede crear un ambiente en el que el personal, trabajando en grupos, pueden lograr los objetivos de la empresa y, al mismo tiempo, alcanzar sus metas personales. En otras palabras, la integración apropiada facilita la dirección. En forma similar, la selección de personal con bajo o escaso nivel de calidad afecta el control, por ejemplo, al no poder evitar desviaciones indeseables de información que se convierten en el corto plazo en problemas importantes o en crisis. Por tanto, la integración requiere de un enfoque de sistema abierto y éste se lleva a cabo dentro de la empresa, la cual, a su vez está vinculada con el medio ambiente externo. Por consiguiente, se deben tomar en cuenta factores

internos de la empresa, como son las políticas de personal, el clima organizacional y el sistema de recompensas. Otro factor importante en el entorno de la integración es la motivación del personal, los individuos normalmente necesitan un sincero reconocimiento a su trabajo, así como las correcciones necesarias a sus errores laborales. Una opción adecuada en este caso podría ser por ejemplo, la implementación de un programa que tendría como objetivos básicos:

- Crear en el personal de la organización el sentimiento de integración.
- Fomentar la idea de realización y desarrollo personal a través de la cooperación laboral y departamental para lograr resultados conjuntos.
- Definir el concepto de “equipo” y su significado interno en la organización con base en una campaña interna que maneje frases motivacionales como por ejemplo: “Todos trabajamos para el mismo equipo” o “Trabajando en equipo llegaremos más lejos”, etcétera.
- Desarrollar la inquietud de superación personal.
- Dejar bien clara la responsabilidad que tiene el personal que integra la compañía en el manejo de la imagen corporativa y las consecuencias que su comportamiento puede producir en la empresa y en el público.
- Convencer al personal que ellos son la organización; es decir, que son ellos quienes la hacen posible.
- Procurar que las sugerencias, críticas o quejas se efectúen a través de los canales adecuados dispuestos por la empresa y no propagando rumores o comentarios que originen confusión o malos entendidos.
- Explicar concreta y claramente la labor de los sistemas de comunicación con los que cuenta la organización.

Otro medio que podemos emplear para mantener informados a los empleados recién contratados e integrarlos más rápidamente a la organización es mediante el uso del **Manual de Bienvenida**, que deberá contener la siguiente información:

1. Carta de bienvenida (firmada por el director general o del área).
2. Introducción general.
 - a) Operación de la organización.
 - b) Desarrollo y evolución de la empresa.
3. Historia de la organización.
 - a) Año de fundación.
 - b) Número de empleados.
 - c) Sucursales y/o distribuidores.
 - d) Tipos de productos.
4. Estructura formal.
 - a) Breve explicación de las funciones principales de la organización.
 - b) Describir los beneficios que se otorgan, entre los que se puede contar:

- ✓ Capacitación.
- ✓ Viajes al extranjero.
- ✓ Plan de gastos médicos mayores.
- ✓ Seguros de vida.
- ✓ Plan de pensiones.
- ✓ Aguinaldo y reparto de utilidades.
- ✓ Vacaciones.
- ✓ Días feriados y de descanso.
- ✓ Ayudas varias en:
 - Nacimiento de hijos.
 - Colegiatura de los hijos de los empleados.
 - Gastos de automóvil.
 - Terminación de carrera profesional.
 - Cursos, seminarios y congresos.
 - Deportes y recreación.
 - Defunción de familiares, etc.

✓ Servicios

- Servicio médico interno.
- Vehículos para transporte de personal.
- Salón comedor.
- Convivios, cenas o reuniones.
- Fiestas anuales de fin de año.
- Premios, bonos o incentivos, etc.

- c) Ubicación en el organigrama donde se encuentra en departamento del empleado de nuevo ingreso.

5. Localización de la organización.

- a) Dirección y teléfono.
- b) Dirección y teléfono de las sucursales.
- c) Dirección y teléfono de los distribuidores.
- d) Nombre de los directores y gerentes.

Es evidente que sin recompensas, reconocimientos o estímulos adecuados es imposible atraer y/o conservar personal de calidad, ni tampoco se puede ignorar que en el ambiente externo, por ejemplo, la alta tecnología exige personal capacitado, bien educado y con muchas habilidades. Por tanto, el proceso de integración es afectado por muchos factores ambientales, entre los factores externos se incluyen el nivel de educación, las actitudes prevalecientes en la sociedad (como la actitud hacia el trabajo), las condiciones económicas y la oferta y demanda de personal fuera de la empresa. También existen muchos factores internos que afectan la integración del personal, entre éstos se incluyen por ejemplo, las metas organizacionales, las actividades, la tecnología, la estructura organizacional, la calidad de las personas empleadas en la empresa, el sistema de recompensas y diversos tipos de políticas; la integración eficaz

requiere reconocer muchos factores situacionales tanto dentro como fuera de la organización y de emplear el poder y el prestigio de la Alta Dirección.

4.5 COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS.

Entender el significado de una crisis en el entorno empresarial implica una profunda discusión sobre las características comunes y los factores clave que rodean a todas las crisis corporativas. En ocasiones, las crisis, si no son manejadas con efectividad, toman una dinámica propia que puede destruir la reputación de cualquier empresa o cortar la vida de sus productos. Es por ello que se debe de contemplar dentro de un PICE un apartado en el que se establezcan acciones para este tipo de contingencias y poder sortear este tipo de problemas cuando hacen crisis y poder controlar la información que se emite y que llega a los diferentes públicos meta de la organización. Actuar con anticipación puede minimizar el impacto de una emergencia en la reputación y preservar la habilidad para hacer negocios de una organización.

Una crisis en el entorno de una organización es totalmente diferente del ambiente normal de negocios; la ansiedad y desorientación que esto produce puede conducir hacia estrategias erróneas, mal planeadas y limitada capacidad de respuesta, lo que agravaría todavía más el problema. En tales circunstancias, es necesario considerar cómo los ejecutivos desempeñan su trabajo bajo condiciones normales.

Antes de tomar decisiones clave, es indispensable la necesidad de conformar un **Comité de Crisis** integrado por miembros de la Alta Dirección y del Departamento de Comunicación, con el objetivo de investigar, analizar, consultar y evaluar junto con expertos, consejeros y compañeros la situación que prevalece y que les permita reunir rápidamente la mayor cantidad de información relevante posible y buscar alternativas.

En teoría cuando estalla una crisis existe muy poca información confiable a la mano, sin embargo, se cuenta con la posibilidad de contar con información incompleta. El tiempo y el desarrollo de los acontecimientos son dramáticamente acelerados, diseñar la estrategia para la toma de decisiones críticas debe realizarse en horas, no en minutos.

Por ello, para manejar más fácilmente una crisis, es necesario modificar en conformidad su conducta y ejercer control sobre el paso de los acontecimientos.

Si bien es cierto que cada crisis es única, existen sin embargo, ciertas **características o factores** comunes que se presentan en todas. Por ejemplo, el **factor sorpresa** es considerado la principal causa del rompimiento del establishment (estado actual) de la organización, de alterar y demorar su capacidad de respuesta. La sorpresa con frecuencia es producto de algún agente externo a la organización (medios de comunicación, clientes, aspectos legales, etc.), acentuando con ello, el sentido de ruptura y contribuyendo a que exista la posibilidad de que alguien externo a la entidad conozca mucho más acerca de la crisis que los que están dentro.

Evidentemente, al presentarse una emergencia, existe muy poca información confiable en las primeras horas de una crisis, por lo que hay que tener mucho cuidado con la **información incompleta** con la que se cuenta ya que normalmente viene complementada con rumores, especulaciones o peor aún, con descripciones egoístas de lo que estuvo mal y no debió hacerse.

Desafortunadamente lo que una compañía hace y dice en las primeras 24 a 36 horas después de los reportes de los medios de comunicación, incrementará la percepción de cómo se esta manejando la crisis. El consejo aquí es **conseguir la información tan pronto como sea posible**, ya que las primeras declaraciones que una compañía haga en torno a la crisis serán ampliamente reportadas y deberán contener información confiable y no basarse en conjeturas o suposiciones.

Otra de las características que se presentan en una crisis tiene que ver con un aspecto sumamente importante: la **seguridad**. Cada agente externo clave demandará conocer:

- **¿Qué sucede?**
- **¿Quién es el culpable?**
- **¿Quién asegura que el problema no volverá a repetirse?**

Preguntas clave que traerán como consecuencia una gran demanda de información y seguridad por parte de:

- ✓ **Reporteros**, quienes enfrentan una fuerte presión de su medio y de la competencia para ganar la nota y ser los primeros en profundizar en la historia y en el origen de la crisis.
- ✓ **Reguladores**, quienes investigarán lo sucedido ante la presión que ejerce la opinión pública, percibidos por ésta como los responsables del incidente por su fracaso, complicidad, negligencia, omisión, descuido, falta de supervisión, etc.
- ✓ **Inversionistas**, quienes ante la incertidumbre que priva en ese momento temen un impacto financiero negativo en las acciones de la empresa y ver reducido su capital como consecuencia de la crisis.
- ✓ **Clientes**, cuyo nivel de preocupación será en función de las alternativas competitivas disponibles.

Esto por citar sólo algunos agentes externos quienes requerirán información/seguridad de acuerdo a la naturaleza de la emergencia.

Suele suceder con frecuencia que los ejecutivos ante una crisis sientan cierta frustración al percibir que el **flujo de los acontecimientos** se mueve con mayor rapidez, rebasando su capacidad de respuesta y de control, que las fuerzas externas están definiendo su agenda y que el paso de los sucesos están más allá de donde nadie se haya anticipado.

Ante tal incertidumbre conviene considerar quién deberá definir la agenda de la corporación durante una crisis y cuales serán las políticas de información hacia los públicos

clave. **La sorpresa, información incompleta y el paso acelerado de los acontecimientos son una combinación muy peligrosa** y que definen la realidad externa de una crisis.

Cuando se confronta la realidad de una crisis corporativa, surge un escenario en donde la situación está **fuera de control**. La demora en las respuestas intensifican la seguridad y las exigencias para actuar, a menos que el **pánico** estalle y quede en stand by. Por ello, es imposible tomar una decisión estratégica en un ambiente de pánico en donde todas las decisiones son tomadas en corto tiempo. En lugar de tomar decisiones estratégicas, la discusión debe resolver términos tácticos, analizar la situación con claridad; enfocándose en lo que esta sucediendo y posteriormente en lo que se va a hacer.

Para **comunicar una crisis** de manera eficaz se debe tomar en cuenta que **no existen “reglas”** específicas para enfrentarlas. Mientras muchos consultores del manejo de crisis describen “reglas de oro”, otros quienes tienen experiencia en emergencias corporativas, reconocen que existe una receta simple para minimizar el daño a la reputación de una compañía.

Lo principal es **definir el problema** real y **establecer objetivos** alcanzables. De acuerdo al ambiente descrito anteriormente, es claro lo difícil que esto puede ser. Comunicarse a través de una persona o vocero autorizado cuya credibilidad es más que probada es vital para cualquier organización. El manejo adecuado de la información también aplica hacia el interior de la empresa en cuestión, esto, debido a que durante las primeras horas en que se presenta una emergencia, los agentes externos comúnmente saben más acerca del problema que los que están dentro de la compañía. Ante tales circunstancias, los reporteros quizá tengan información que a la organización le resulte útil, por ello, es de suma importancia llevar un control de toda la información que se genera, es decir, llevar un control de quien llamó, el nombre de la organización, número de teléfono y plazo para devolver la llamada, cargo, etc., a fin de que evaluar la información y discernir si las preguntas contienen información valiosa. Al mismo tiempo, las compañías en una emergencia deben manejarse con prudencia y regular el vocabulario que utilizarán frente a los medios de comunicación al describir la situación, al tiempo de que respalda a través de expertos confiables la información que va generando. Hay que valorar objetivamente la situación y siempre **suponer el peor de los casos**. Este escenario permite que quienes están frente a una crisis corporativa estén alertas y nunca minimizar cualquier situación que se presente. Por ejemplo, existe la necesidad de balancear el deseo de emitir declaraciones tranquilizantes hacia los públicos, con el potencial de crear una acalorada discusión posterior, si la prueba tranquilizante es infundada. **La credibilidad es la piedra angular del esfuerzo efectivo de la comunicación.**

Por ello, un equipo de manejo de crisis debe tener la responsabilidad de idear una respuesta estratégica y la autoridad de dirigir su implementación. Es esencial que el equipo de crisis tenga un alto nivel de influencia en la organización, de tal manera que las decisiones envueltas en la estrategia del negocio puedan ser alcanzadas a pesar del estado de emergencia que guarda en esos momentos la compañía. Una organización bien preparada habrá asignado personal de respaldo y soporte para los miembros del equipo de crisis. Al seleccionar a quien va a ser el vocero, debe de tomarse en cuenta su habilidad

para comunicar, a menudo, algunas compañías aconsejan que su presidente sea el vocero en una crisis, esto con el fin de demostrar que la organización considera seria la situación y le esta dando el más alto nivel de importancia. Desafortunadamente, el presidente no siempre es el más indicado, el es una persona de carne y hueso, quien puede o no ser un comunicador efectivo, especialmente por televisión. Un presidente quien se presenta nervioso, evasivo o indiferente puede causar mas prejuicio que beneficio. **Por tanto, se debe organizar un equipo dedicado a contestar y no depender de un sólo individuo.**



**LOS PÚBLICOS ACTIVAMENTE HOSTILES PUEDEN
SER TERRIBLES SI USTED NO ESTÁ PREPARADO**

Entender la dinámica de los medios de comunicación no es cosa simple. Algunos reporteros no se interesan tanto en las explicaciones, especialmente cuando llevan mucho tiempo y son complejas. Los reporteros se interesan más en encontrar culpables y en contactar directamente al responsable de dar la información hacia los medios para que responda a sus cuestionamientos en una forma interesante. Algunos voceros fueron educados para ser muy calmados en su encuentro con reporteros, algunos sumamente hostiles, no será atractivo para televisión ni será visualmente interesante, sin embargo, esto puede ayudar a minimizar el daño que la cobertura de los medios de comunicación provocarán en la reputación corporativa de la organización.

Pero al igual que otras audiencias, se entiende que los reporteros quieren saber ¿qué sucedió?, ¿quién lo provocó? Y lo más importante ¿qué se hará para que esto no vuelva a ocurrir?.

De forma realista, las respuestas a esas tres preguntas durante las primeras horas de una crisis van a ser muy limitadas, por lo que no hay excusa para responder a tiempo a los medios de comunicación. La comunicación efectiva requiere de que los miembros del equipo de crisis estén bien informados y se enfoquen a esas tres preguntas preparándose para emitir todos los comunicados acerca de ese problema en particular.

Ciertamente, aunque los medios de comunicación son el más demandante auditorio, esto no significa que todos los recursos de comunicación con los que cuenta la organización se les van a proporcionar. Los mensajes deben ser emitidos de acuerdo a sus audiencias. El

énfasis debe cambiar pero el núcleo del mensaje debe ser el mismo ya que la alternativa de dar diferentes mensajes para cada auditorio, corre el riesgo de confusión y contradicción. En otras palabras, **hacerlo simple y recordar todas las audiencias.**

La tecnología de hoy permite a una organización comunicarse comprensivamente de forma virtual para cualquier audiencia en el mundo, con velocidad comparada con los medios de comunicación, capacidad múltiple de fax, e-mail, red de voice-mail, anuncios, etc.

Como parte de la preparación para enfrentar una crisis es importante asignar responsabilidades para identificar y acceder a alternativas tecnológicas en una emergencia. Esto aplica especialmente para agentes externos, los cuales deberán aparecer en la agenda de la organización.

En resumen, saber manejar una crisis es un proceso complejo sobre el cual pocas empresas e instituciones cuentan con experiencia, ejemplos de ellos se ven en los más altos niveles de la sociedad, la política, los negocios, etc. Léase por ejemplo los casos Tylenol, Clinton/Lewinski, Chiapas (EZLN)/Gobierno, Caso de Fraudes Corporativos en Estados Unidos, Pemexgate, TV Azteca/Canal 40 y recientemente el caso del periódico norteamericano The New York Times, por citar sólo algunos ejemplos. **(Ver Anexo 2).**

4.6 MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

Toda organización por simple que sea, tiene varios públicos receptores. Cada uno de esos públicos receptores tiene distintos comportamientos e intereses (en ocasiones hasta en conflicto) en relación a la organización emisora. Sería ilógico pensar que ante esos múltiples y variados grupos de receptores, una organización pretendiera imponer un tipo único de comunicación, generalizándola para todos ellos bajo una misma rutina, medio y presentación. Definitivamente, ningún material es bienvenido por los receptores a quienes es dirigido, a menos que tenga algún interés para ellos. Los medios de comunicación en la organización representan el canal por el cual la empresa envía y difunde sus mensajes a sus diferentes públicos tanto internos como externos, dando a conocer a través de ellos, una enorme gama de información que le permita a la misma fomentar la comunicación con sus audiencias clave a fin de identificar que medios o canales de comunicación le resultan más adecuados y eficaces. A continuación se mencionarán sólo algunos de los múltiples medios de comunicación con los cuales hoy en día cuentan las organizaciones modernas.

FOLLETOS O MANUALES SOBRE LA EMPRESA

En la empresa deberá haber folletos o manuales sobre la empresa en el cual se explique a los nuevos empleados: historia y perfil de la organización, cultura corporativa, filosofía, valores, metas, objetivos, políticas, logros de la empresa, servicios, productos, situación actual, imagen, estructura organizacional, planes de importancia, anuario de la organización, posición

respecto a la competencia, operación y expansión a nivel nacional e internacional, sedes o representaciones, número de empleados y lo que significan para la compañía.

FOLLETOS O MANUALES DE BIENVENIDA

Tienen la función de orientar al empleado de nuevo ingreso sobre: prestaciones, reglas y normas a cumplir, función a desempeñar, departamentos y funciones, procesos de desarrollo o diagramas de flujo, manuales de procedimiento, servicios que ofrece la empresa, capacitación y desarrollo, cursos, eventos, ascensos, seguridad e higiene.

FOLLETOS

Son un medio impreso de alcance intermedio y están dirigidos a un público específico, por su formato son de fácil acceso, manejables, fáciles de portar, contienen información general o especializada de la empresa, los productos o servicios que se manejan en ella en forma breve y concisa. La lectura debe de ser rápida por lo cual se recurre al apoyo de imágenes. Entran en ésta categoría los catálogos.

MANUALES

Contienen información específica acerca de un tema o actividad. El contenido y el formato varían según el objetivo y el público al cual se dirigen.

BOLETINES INFORMATIVOS

Funcionan como medios eventuales que deberán informar oportunamente sobre cambios y promociones para el personal, así como de información que la empresa considere pertinente para los empleados y que sea necesario llegar a todos.

BOLETÍN, CIRCULARES, MEMORÁNDUMS Y VOLANTES

Poseen una estructura rígida-formal. Contienen información específica y en ocasiones especializada.

TABLERO O PIZARRONES

Los tableros o pizarrones para avisos son los medios más adecuados y comúnmente utilizados para proporcionar a los empleados información rápida y eficiente. Estos se colocan estratégicamente en lugares vistosos, de preferencia aquellos espacios donde se concentra el mayor número de personal a fin de que puedan ser consultados cuantas veces que sea necesario. Ejemplos de avisos pueden ser: conferencias, programas especiales, eventos deportivos, entretenimiento, cursos, nuevas prestaciones, reuniones, concursos, etc.

MEDIOS AUDIOVISUALES

Estos medios tiene gran alcance ya que no necesitan que el receptor ponga mucha atención para captarlos, las formas más utilizadas son en juntas, cursos, presentaciones, etc. En los medios audiovisuales el mensaje se transmite presentando imágenes (diapositivas, acetatos, películas, videos, programas de inducción, como apoyo a una campaña, etc.) complementadas con textos, voz, voz en off, música o sonido. Pueden ser utilizados para transmitir casi todo tipo de temas.

PERIÓDICOS

Es un medio que posee alta credibilidad y se edita con una periodicidad. Requiere de lectura lo que reduce la posibilidad de llegar a algunos públicos. Contiene información de interés para la organización. Dentro de ésta categoría esta el **periódico mural** el cual se utiliza para dar a conocer información inmediata y oportuna; es práctico y de bajo costo, pero por su versatilidad se requiere de actualizar constantemente la información y de una ubicación estratégica; en su contenido pueden existir: avisos, noticias, sugerencias, felicitaciones, fotografías, notas breves, colaboraciones del personal, caricaturas, poemas, por mencionar algunos. El periódico es el complemento de la revista interna.

SÍNTESIS INFORMATIVA

Consiste en revisar diariamente, a primera hora, cada uno de los periódicos y revistas de la región y los de circulación nacional. La primera etapa será la selección e integración física de las noticias de cada diario en una carpeta. Posteriormente sintetizar la información y comentarla, relacionándola con noticias aparecidas anteriormente, y por último el análisis y conclusiones. Este medio es utilizado para tener informados a los mandos directivos sobre sucesos que les permitan tomar decisiones adecuadas en función del entorno en que se desenvuelve la empresa.

GACETA

Es un híbrido del periódico y la revista, es de formato similar a la revista y contiene noticias cortas.

CARTELES

Son medios cuyo mensaje icónico es predominante y colocados normalmente en lugares fijos y visibles. Su uso puede estar determinado según el contenido y el manejo de la información.

CARTAS

Son un medio de corto alcance pero con objetivos diversos: felicitar a algún empleado, reconocer la labor de algún individuo, informar sobre un nuevo ascenso de puesto, etc. Permite más el contacto entre los miembros de la organización, es de muy bajo costo y propicia la retroalimentación.

BUZONES

Permiten la retroalimentación en forma personalizada o anónima, deben estar ubicados en lugares estratégicos y son un buen parámetro para medir el clima organizacional.

FAX

Este medio envía mensajes breves o amplios, es rápido en su funcionamiento y posee la característica de transmitir información desde su lugar de origen a cualquier otro lugar del país o del mundo. En la actualidad, el fax sigue siendo un medio utilizado por una gran cantidad de empresas.

LÍNEA DIRECTA

Este medio tiene un gran potencial si es bien utilizado. Consiste en una línea telefónica especial dentro de la empresa en el cual el personal puede marcar y de sus comentarios, quejas, sugerencias, dudas, o bien manifieste sus problemas laborales a fin de orientarle en aras de un mejor desempeño profesional.

4.7 REVISTA INTERNA

Si tomamos en cuenta que la **revista interna** es quizás el medio más utilizado por todas las empresas, debemos de reconocer que en la **Comunicación Estratégica** debe de existir siempre un interés especial por sus públicos internos, los receptores a quienes se les destinan los mensajes, políticas y estrategias comunicacionales, dado que para ellos es necesario:

Difusión de información que fomenta.

- La integración de la empresa.
- Unión entre el personal.
- Interés por la empresa.
- Desarrollo grupal para lograr las metas.

Coordinación.

- Difusión y promoción de actividades sociales, deportivas y recreativas para el personal.

Superación.

- De todos sus miembros en los órdenes profesional, organizacional y personal.

Conocimiento.

- Del ambiente externo, importante para el desarrollo de la empresa en su conjunto.

Creación.

- Consolidación y mantenimiento de un clima organizacional sano y eficiente.

Facilitar.

- La presencia de innovaciones y métodos comunicativos.

La necesidad de la empresa por contar con un medio de comunicación reconocido que le permita difundir sus mensajes y actividades, hace de la revista interna el canal más adecuado con el que cuenta la organización. Por ello, el objetivo de la revista interna es tener abierto un canal de comunicación destinado al sector más amplio de la empresa, que cumpla con su función informativa, y que además, garantice la posibilidad de retroalimentación con el personal. Las características que puede tener la revista interna son:

- Puede ser editada en tamaño carta.
- Puede llevar portada a todo color o a una, dos o tres tintas.
- Su publicación puede ser quincenal, mensual o bimestral.
- Debe tener como mínimo ocho páginas tomando en cuenta que el número de páginas siempre será múltiplo de cuatro.

• Esto último quiere decir que las páginas se añaden de cuatro en cuatro debido a que los pliegos de papel que se utilizan permiten imprimir cuatro páginas: dos en el frente y dos en la vuelta, además, su publicación no deberá exceder un periodo mayor de dos meses desde su aparición pues se perdería la secuencia informativa y el esfuerzo comunicativo resultaría inútil.

Para tomar la decisión de la frecuencia con que se editará, se debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- a) Presupuesto disponible.
- b) Cantidad de información que genera la empresa.

La impresión de la revista debe de estar sujeta a un aceptable control de calidad en cuanto a diseño de imagen y contenidos para hacerla atractiva para el público interno, por lo que es recomendable su elaboración por computadora y su impresión en offset. Para tal efecto, es necesario tomar en cuenta el número de ejemplares que se van a imprimir ya que de ello dependerá la obtención de un costo unitario bajo o por el contrario, que el costo unitario se incremente y por ende el presupuesto destinado para dicho fin.

En cuanto a su distribución lo más recomendable es hacerla accesible cerca de su lugar de trabajo o en puntos estratégicos dentro de la organización donde circulan constantemente los empleados, por ejemplo, junto al reloj checador, en el comedor, la enfermería, el sindicato, la entrada principal, en los diferentes departamentos de la empresa o incluso enviarla por correo a sus domicilios a fin de involucrar también a las familias de los trabajadores en las actividades que se gestan en la empresa. La revista es por si misma, un medio interno que contribuye a establecer un vínculo de comunicación entre sus miembros.

En cuanto a los contenidos, la propuesta para la revista interna son:

- **Nombre o lema.**
- **Portada** con fotos y tips de contenido.
- **Un editorial.** Este debe ser un comentario bien planeado que analice algún tema importante; el editorial, representa el punto de vista de la directiva de la empresa respecto a problemas o asuntos relacionados con la empresa, el país o la comunidad.
- **Directorio**
- **Entrevistas y encuestas** con el personal de la empresa.
- **Temas de interés general.**
- **Avisos sobre cursos,** seminarios, congresos, concursos y convocatorias.
- **Lista sobre los nuevos empleados** que ingresaron después de la última publicación, el departamento que los contrato junto con un mensaje de bienvenida.
- **Felicitaciones a los empleados** (cumpleaños y nacimientos).
- **Reportajes e información sobre eventos deportivos,** donde participan equipos de la empresa.
- **Reportajes e información sobre eventos culturales** como conferencias, exposiciones de pintura, fotografía o escultura, conciertos, presentaciones de libros, lectura de poemas o cualquier otro tipo de manifestación artística del personal.
- **Reportajes e información sobre eventos sociales** llevados a cabo por la empresa tales como lanzamientos de nuevos productos, comidas, cenas, coctéles, eventos especiales, etc.
- **Una sección donde los empleados** anuncien lo que quieran comprar o vender.
- **Recomendaciones de películas,** libros, obras de teatro, danza, exposiciones, conciertos, música, entretenimiento, sitios de interés y restaurantes. En épocas previas a periodos vacacionales también se puede incluir sugerencias e información sobre destinos turísticos, agencias, hoteles, costos, etc.
- **Reconocimientos y premios al personal,** por su antigüedad, productividad, creatividad e innovación, puntualidad, trayectoria dentro de la empresa, excelencia en el desempeño de sus labores, etc.
- **Logros de la empresa** (reconocimientos a la calidad de los productos o servicios, contratos importantes, récord de producción o ventas).
- **Nombramientos, ascensos, promociones** del personal.
- **Avisos sobre visitas** distinguidas a la empresa.
- **Colaboraciones del personal** con poemas, cuentos, fotografías, artículos, opiniones, crónicas, ensayos, reseñas, medio ambiente, seguridad, etc.
- **Humor,** ideas y tips.
- **Temas diversos** que puedan surgir.

Los temas que se proponen en el contenido de la revista interna tienen la finalidad de coadyuvar a integrar con mayor eficiencia a los empleados, despertar su interés en los asuntos de la organización y propiciar un alto sentido de pertenencia y orgullo hacia la empresa. Cabe señalar que la revista interna está dirigida a todo el personal en general, aunque en los altos niveles directivos se puede recurrir además de éste a otros medios de comunicación tales como el boletín o el memorándum ejecutivo que les provea de una mayor información acerca de lo que acontece dentro de los diferentes rubros de la empresa.

4.8 NUEVAS TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN GLOBAL.

Cuando se habla sobre las nuevas tecnologías de comunicación difícilmente se puede comprender con claridad todo lo que antecede a éstas, pero sobre todo, lo que implican para el desarrollo del mundo como sociedad en el futuro. Hoy en día, somos un planeta de más de 6 millones de personas y la población mundial muy probablemente aumentará a 8 millones durante los próximos 25 años. Las tecnologías de comunicación ofrecen un recurso interactivo de gran complejidad que, sin duda, acercará a múltiples comunidades. A nivel internacional existen 158 millones de “internautas” (87 millones en Estados Unidos, 34 en Europa, 26 en Asia-Pacífico, 6 en el resto del mundo). Se calcula que para este año (2002) existirán 500 millones de individuos conectados a las nuevas tecnologías. Además, también a nivel mundial se cuenta con 25 millones de servidores, cantidad que se estima incrementará a 110 millones para el final del presente año.

Las nuevas tecnologías de comunicación revolucionaron la visión que se tenía del mundo y de las empresas. Los años ochenta presenciaron el advenimiento de la “sociedad de la información” y figuran ya en la historia de la comunicación como el decenio de la gran evolución tecnológica. La explosión de las tecnologías de la información dio lugar a un profundo cambio que va extendiéndose cada vez más a toda la sociedad. Este cambio transforma todos los sectores de la actividad y lleva consigo grandes metamorfosis en los campos económico, social y cultural.

Ciertamente, los hombres se han comunicado siempre a través de la historia con los medios existentes del momento, como: la escritura, imprenta, telégrafo, radio, televisión, teléfono, etc. Pero las nuevas tecnologías de comunicación (medios globales, teléfonos celulares e internet en especial), marcan un salto cuantitativo y cualitativo en las relaciones entre individuos; basta tan sólo observar cómo los teléfonos celulares y el internet favorecen cada vez más el “don de la ubicuidad”, por ello, la necesidad de estar en determinados espacios físicos formales se transforma cada vez más. Sin embargo, el proceso tecnológico de los últimos años no salió de la nada, sino que se ha derivado, por una parte, de los procesos espectaculares de la informática que permitieron la miniaturización de los materiales y una acusada reducción de costos y, por otra, de la interpretación creciente de la informática, las telecomunicaciones y el sector audiovisual.

Se puede hablar pues de una “revolución digital” que se refleja no sólo en el advenimiento de nuevos materiales y sistemas de comunicación, sino en la aparición de nuevos procedimientos y contenidos. La innovación tecnológica es hoy tan fecunda que la preparación de una lista completa de los nuevos instrumentos de comunicación parece a primera vista una tarea casi imposible. Sin embargo, no resultará inútil, señalar brevemente las principales

novedades que han aparecido en el mercado y que dieron lugar a una ruptura con las formas de comunicación tradicionales.

En el sector de la informática, la microcomputadora permitió la descentralización de los sistemas, y su penetración en las empresas y los hogares ha favorecido el acceso de millones de personas a esta tecnología. Los programas informáticos de todas clases (profesionales, educativos, lúdicos) han aumentado a ritmo casi exponencial. Además, los procedimientos de gestión y procesamiento de datos han progresado mucho, y la aparición de los CD ROM anuncia capacidades insospechadas de acceso y almacenamiento de datos.

Las telecomunicaciones integraron la informática y las innovaciones en este campo son innumerables: la numerización de la señal, la telemática, la telefonía celular, la fibra óptica, la aparición de redes de banda ancha, como la red numérica de integración de servicios, son algunos ejemplos del progreso extraordinario en el campo de las telecomunicaciones. La tecnología de las transmisiones por satélite evoluciona también a pasos agigantados. La penetración de la informática en todos los sectores de la comunicación da lugar a una considerable confusión tecnológica y las líneas de delimitación de los sistemas son cada vez más tenues. En los umbrales del siglo XXI, la investigación tecnológica conoce un crecimiento sin precedentes y los conocimientos actuales no son más que la antesala de transformaciones aún mayores, con el advenimiento, a mayor o menor plazo, de la computadora de quinta generación, la inteligencia artificial, los sistemas expertos y el lenguaje natural.

Esta rápida exposición de las principales innovaciones que han aparecido en el campo de la comunicación permite definir lo que se entiende comúnmente por nuevas tecnologías, aunque algunas de estas resultan ser solamente una prolongación de las antiguas, enriquecidas con nuevas experimentaciones. Así por ejemplo, en cierta manera la telemática no es más que la extensión de las capacidades del teléfono, mientras que la televisión interactiva introduce en esta tecnología de difusión vertical la posibilidad de regreso de la información del receptor al emisor.

Por lo demás, la novedad de las nuevas tecnologías sólo puede evaluarse en un contexto socioeconómico determinado. Ahora bien, en un elevado número de sociedades las tecnologías tradicionales se consideran aún nuevas, y la televisión y el teléfono, por ejemplo, son vistos todavía como novedades. Los países en desarrollo como México se enfrentan hoy en día a la doble necesidad de recuperar su retraso en equipo de comunicación tradicional y al mismo tiempo introducirse a la era "digital". Vemos pues que a escala mundial la noción de nueva tecnología parece bien relativa y circunstancial.

Con respecto a las organizaciones, los directivos han adoptando gradualmente equipos electrónicos que incluyen computadoras centrales (mainframes), las minicomputadoras, las computadoras personales, el correo electrónico, así como los teléfonos celulares, entre otros.

La revolución tecnológica, basada hoy en día en una interpretación creciente de lo audiovisual, la informática, y las telecomunicaciones, transforma los sistemas de comunicación, y la "sociedad de información" naciente es el objeto de numerosos debates.

El examen de las principales consecuencias de las nuevas tecnologías de comunicación ha demostrado la amplitud de las alteraciones registradas en los campos de la economía, el

derecho, la cultura, la educación y lo social. Las manifestaciones de las nuevas tecnologías se observan de un modo concreto en diversos sectores de la acción social, pero también alimentan una nueva ideología. En efecto, la “información” se ha convertido en el *leitmotiv* de la modernidad y las nuevas tecnologías revisten un valor simbólico. El advenimiento de la sociedad de la información no es objeto del consenso, y si bien numerosos discursos expresan grandes esperanzas, también hay graves inquietudes en cuanto a la evolución que se supone habrá de producir.

Sin embargo, la creciente interconexión de las telecomunicaciones, la informática y el sector audiovisual aumentan considerablemente el número de circuitos de transmisión de información que se organizan cada vez más en forma de redes.

Las redes modernas de comunicación sufren hoy en día una profunda transformación. Las nuevas tecnologías sirven ante todo para mejorar las redes tradicionales, como la automatización de la red telefónica y el aumento considerable de las capacidades de transporte de información. Las consecuencias de esta nueva “era de las redes” en las diversas regiones del mundo ya comienzan a dejarse sentir, y no son probablemente nada más que los signos anunciadores de cambios profundos e importantes que nos esperan en el futuro.

En breve, se definirán en este apartado sólo algunas expresiones de lo que es internet, a fin de poder comprender con mayor claridad el impacto que ha tenido esta tecnología en la comunicación, en las organizaciones, en nuestra forma de vivir y de vislumbrar el futuro.

INTERNET

Hay quienes llaman a internet la red de redes, otros la súper carretera de la información y otros simplemente la Web; no importa cómo se le llame lo importante es que **Internet** es una combinación de miles de redes de computadoras que envía datos y recibe información de todas partes del mundo. En el fondo, internet no es más que un conjunto de muchas computadoras, millones de ellas, que tienen alguna forma de conexión entre sí. Para ejemplificar lo anterior se tomará el símil de la red telefónica mundial, que no es más que un conjunto de millones de teléfonos interconectados permanentemente (las 24 horas del día), de forma que desde cualquier teléfono del mundo podemos llamar a cualquier otro teléfono. Conceptualmente, la red de internet es muy parecida a la red telefónica sólo que en lugar de teléfonos son computadoras. La red de internet no es propiamente una única red, sino un conjunto de muchas redes interconectadas entre sí, de ahí su nombre, inter-net (entre redes).

Actualmente, resulta incuestionable la necesidad que tienen las empresas de contar con un riguroso conocimiento de las nuevas tecnologías en información y comunicaciones, entre las cuales destaca, por supuesto internet. Ejemplo de ello, son la mayor parte de los principales corporativos de mundo que integran el exclusivo círculo de empresas, cuya prosperidad y poderío, les han permitido incorporar a internet a sus respectivas infraestructuras de información y comunicaciones, entendiendo perfectamente las ventajas competitivas que se desprenden del uso adecuado de tan versátil medio de comunicación.

Hoy en día, el número de páginas Web es de aproximadamente 325 millones, monto que se busca incrementar a un billón. A pesar de ser uno de los temas más recurrentes en la escuela, el trabajo o el cibercafé, parece ser que todavía prevalece, entre amplios sectores empresariales como de la sociedad en general un gran desconocimiento sobre los usos que, más allá del simple desarrollo de las páginas Web o WWW, admite la inversión en un medio de comunicación de características tan complejas como internet.

A continuación se presenta una tabla que muestra un panorama general de los usos comunicativos que admiten otras herramientas de internet, evidentemente muchas de ellas menos conocidas que la popular WWW:

HERRAMIENTAS	PRÁCTICAS COMUNICATIVAS
E-mail	Correo electrónico de mensajes, los cuales pueden incluir archivos de multimedios.
Usenet News Gopher	Grupos de discusión sobre miles de temas de interés general. Sistema de navegación de documentos basado en menús jerárquicos.
FTP	Transferencia de archivos entre las computadoras enlazadas a la red.
Telnet	Emulación de terminal, sirve para utilizar los recursos de una computadora con teclado y la pantalla de otra.
IRC	La "banda civil de internet". Foros de discusión en tiempo real, entre varias personas simultáneamente, con miles de canales de comunicación disponibles.
Worlds Char	Foros de discusión similares a IR, pero con un interfaz de usuario gráfica en las que la conversación se lleva a cabo entre personajes tridimensionales.
Archie WAIS	Sistema de localización de archivos accesibles a través de FTP. Sistema de localización de acceso, basado en un estructura de índices.
WHOIS	Servicio de identificación y búsqueda de personas, empresas y organizaciones conectadas a internet.
TELEFONÍA EN LÍNEA	Servicio de comunicación electrónica que, por sus reducidos costos, empiezan a competir frente a los servicios convencionales de telefonía de larga distancia. La comunicación se realiza en viva voz como si se tratase de cualquier aparato telefónico convencional.
VIDEO CONFERENCIAS	Sistema de información vía internet que incorpora el video para la transmisión de imágenes en movimiento, de un lugar a otro, y que implica gastos mucho menores que la transmisión de señales por medio de alguna modalidad televisiva.

Estas escuetas referencias sobre las prácticas comunicativas que actualmente pueden desarrollarse a través de las distintas herramientas de internet, nos permite afirmar que la

llamada “red de redes” se encuentra plenamente facultada para erigirse como la perfecta síntesis de los medios de comunicación convencionales, e incluso, nos permite proponer la hipótesis de que paulatinamente internet asumirá y desempeñará, de forma integral, un considerable número de las funciones comunicativas que en la actualidad realizan de manera fragmentaria muchos de los medios de difusión convencionales.

Las nuevas tecnologías como internet, forman parte de la estrategia central del PICE, en términos de efectividad organizacional, la relevancia de las distintas herramientas de comunicaciones e información que se difunden y sintetizan en internet, radica en que éstas facilitan significativamente la conversión de las empresas convencionales a organizaciones inteligentes. Sin embargo, de ninguna manera las empresas deben limitarse a proyectar su imagen corporativa o sus comunicaciones accediendo sólo al cibermercado global a través de la WWW. Internet admite múltiples aplicaciones metacomunicativas, las cuales lógicamente trascienden las capacidades de tan popular herramienta.

Internet no sólo amplía significativamente el obligado espectro de tecnologías que hoy en día deben considerar todas las organizaciones verdaderamente interesadas en desarrollar adecuadamente su “imagen electrónica” y sus comunicaciones, sino que a través de la red poder consolidar su Comunicación Estratégica como una actividad permanente y de alta prioridad, ya que actualmente, introduce profundas modificaciones en el proceso de producción, la organización social del trabajo, así como en la forma de operación de las empresas.

En síntesis, en el inteligente uso de las herramientas de comunicaciones e información de internet, es posible apuntalar un profundo proceso de reingeniería de las empresas, ya que este medio de comunicación permite:

- 1) El desarrollo de amplias y productivas formas de asistencia electrónica a los clientes, detallistas y actores que intervienen en el proceso de producción.
- 2) Efectiva simplificación de los procedimientos administrativos de la empresa.
- 3) Desarrollo de bases de datos inteligentes.
- 4) Gestación de sólidas formas de cooperación y trabajo intra e interorganizacional.
- 5) Desarrollo de una productiva memoria intra e interinstitucional.
- 6) Significativa reducción de los espacios “muertos” e inservibles de las empresas.
- 7) Profunda reorganización de los procesos de trabajo dentro y fuera de la organización: acceso a la “empresa extendida”.
- 8) Desmantelamiento de algunas de las formas más comunes de corrupción, demoras y negligencia.
- 9) Significativa reducción de los costos en materia de comunicaciones.

- 10) Inevitable desplazamiento de algunos trabajadores y la incorporación de nuevos cuadros técnicos y profesionales, los cuales responderían a las necesidades impuestas por la nueva plataforma de trabajo de la organización.
- 11) Drástica disminución en los tiempos de operación.
- 12) Mayor flexibilidad organizacional.
- 13) Acceso a una retroalimentación inmediata de los públicos prioritarios de la organización.
- 14) Reorganización de los proyectos de tiempo libre de los distintos cuadros laborales.
- 15) Acceso a estructuras electrónicas que facilitan el proceso de toma de decisiones en la organización.
- 16) Significativo ahorro en el consumo de papel.
- 17) Reorganización y consecuente integración de los recursos de información de cada una de las áreas de la empresa.
- 18) Indispensable reformulación de las estrategias, acciones y presupuestos destinados a la promoción institucional.
- 19) Acceso a un entorno globalizado y de mayor competitividad.
- 20) Incorporación de nuevos sistemas de evaluación de proyectos a partir de modelos de simulación, mismos que se nutren de la oportuna información que presenta puntualmente cada uno de los sectores del sistema.
- 21) Pleno acceso a una perspectiva de organizaciones extendidas, de mayor productividad, y donde el trabajo adquiere el carácter de actividad lúdica, pues incluso se realiza fuera de la empresa y fuera de los horarios de trabajo.
- 22) Positiva reducción de rumores en la organización.
- 23) Desarrollo de nuevos e imaginativos medios de información organizacional.
- 24) Significativa reducción de los tiempos que toma el aprendizaje organizacional.
- 25) Acceso a información especializada de la organización y a sus actividades públicas.

Internet es por si mismo una multiplicidad de servicios “en línea”, pero también es un elemento fundamental para la exitosa implementación de un PICE, que depende en buena medida del inteligente uso de internet que no sólo trasciende por el simple desarrollo de las páginas Web para la promoción electrónica de la organización, sino que contribuye a reducir los periodos de aprendizaje de las organizaciones, reportando, además, múltiples ventajas que hacen más competitiva a la empresa. Esto no quiere decir que los niveles de trabajo se reduzcan, por el contrario, se maximizan los tiempos y los recursos. De esta manera, a nivel

internacional se vive una reorganización con la nueva tecnología que incrementa, sustancialmente las ganancias productivas.

Ahora bien, ¿en qué radica el éxito de internet?.

Existen múltiples razones, sin embargo, cuatro son las más importantes. En primer lugar, los costos de navegación de un sitio a otro son muy bajos. En segundo lugar, ofrece todo un mundo de información, que evidentemente debe de ser seleccionada, descartada o priorizada ya sea en forma individual o a partir de los objetivos grupales de trabajo. Una tercera razón es la rapidez con la que se accede a la información y la cuarta está en la existencia de los portales.

Por otra parte, esta cada vez más claro que internet facilita la difusión horizontal y muy rápida de la información, la difusión del conocimiento es uno de los puntos nodales de las tecnologías de la información. El manejo de la información representa hoy en día el motor del desarrollo de la nueva sociedad. El acceder, intercambiar, comparar datos, ofrece ventajas en la distribución y obtención de la información, en este sentido, las nuevas tecnologías no son reemplazables ni lineal ni secuencialmente. Por el contrario, se convierten realmente en “tecnologías de integración” o “tecnologías integrativas”. Esto quiere decir que dentro del uso de internet se contemplan varias posibilidades simultáneas: escritura, imágenes fijas, videos, comunicación interactiva propia de la telefonía, entre otras. Todas son parte de la nueva tecnología, de ahí la complejidad de los sistemas.

Brevemente se ha expuesto cómo las nuevas tecnologías, particularmente el internet, han impactado nuestra forma de vivir, así como también como ha repercutido y modificado la competitividad en las empresas. La tecnología por si misma representa tan sólo un recurso más en nuestra forma de desarrollar conceptos e ideas, pero no pueden sustituir nuestros más grandes sueños y proyectos, simplemente se complementan y coadyuvan a que se hagan posible. Por tanto, el beneficio que de éstas se deriven en las organizaciones depende en gran medida de la forma como las aprovechemos y sean incorporadas al PICE, programa del cual depende en gran medida las decisiones que en el futuro tome la compañía.

CONCLUSIONES

“El hombre no logrará lo posible hasta que se encuentre en busca de lo imposible”.

Max Weber

El advenimiento del siglo XXI, marca sin duda, el comienzo de una nueva era en las organizaciones modernas. Los avances tecnológicos y las nuevas realidades que aporta el pensamiento organizacional en la actualidad hacen evidente ya, la gestación de un nuevo paradigma en lo que se refiere a las estructuras organizacionales del futuro.

*Estudiar el desarrollo de las organizaciones desde la perspectiva de la **Comunicación Estratégica**, es un factor determinante que obliga a comprenderlas no sólo a través del análisis profundo de su entorno ambiental en que se ven envueltas, sino también, de un amplio y actualizado conocimiento de las estructuras organizacionales, de la administración, así como de un pleno dominio de los elementos comunicativos, entre otros muchos factores.*

*A lo largo de la presente investigación, se ha destacado el valor y la importancia que representa la **Comunicación Estratégica** no sólo en las organizaciones, sino también en quienes tienen la enorme responsabilidad de tomar decisiones y dirigir los destinos de éstas.*

*La inquietud por realizar esta tesis, surge a partir de la necesidad de conocer, explicar y comprender los factores que determinan la **Comunicación Estratégica de Excelencia** y como influye ésta en el proceso de la toma de decisiones que asume la Alta Dirección, para lo cual fue necesario analizar como punto de partida, el estudio de las principales teorías organizacionales con base en el modelo general de la comunicación, origen de ésta disciplina y cuyos antecedentes reales datan, aunque de manera un tanto limitada, en las actividades del profesional de las relaciones públicas a principios del siglo XX.*

Éste profesional, haciendo un poco de memoria, conocía perfectamente el valor de la comunicación, y se encargaba del manejo de la opinión pública y de la difusión de los mensajes a través de la prensa concernientes a la compañía desde donde operaba. Más adelante, con la expansión de los mercados y la industrialización se fue desarrollando la publicidad como una vertiente de la comunicación y que también cumplía el objetivo de

hacer llegar sus mensajes a grandes sectores de la población, de igual manera sucedió con la propaganda casi a mediados del siglo con la Segunda Guerra Mundial. Posteriormente, la década de los sesentas cambió sin duda y para siempre, el pensamiento anterior que se tenía respecto a la comunicación en las organizaciones y trajo consigo un nuevo planteamiento en la relación comunicación/empresa, ese vínculo fue denominado por los investigadores como comunicación organizacional. A partir de ese momento, el análisis tecnificado de la información daría a la nueva disciplina una visión mucho más activa y de largo alcance ubicándola como una de las aportaciones más importantes en el desarrollo de las organizaciones en los años por venir.

Aunque ésta actividad se consolidó con el transcurso de los años en los países desarrollados principalmente, en México como en otras muchas naciones no ha experimentado el auge que se esperaba, esto debido en parte al modelo económico que privo desde hace mucho tiempo y a la falta de voluntad, conocimiento y apertura por parte del sector productivo.

Hasta antes del surgimiento de la comunicación organizacional, cada una de las distintas disciplinas contribuyó a crear las condiciones para que la comunicación se fuera desarrollando de diversas formas, caracterizándose principalmente por tener un enfoque dirigido al "gran público", es decir, a las masas heterogéneas y no a los públicos específicos involucrados con la organización. En otras palabras, la comunicación que se realizaba en esa época era dirigida hacia el exterior de las instituciones, llegando a un amplio sector de la población, pero cuyo enfoque, no tomaba en cuenta a los públicos internos que también requerían de esas prácticas; la diferenciación o segmentación de los diversos públicos no se tenía clara aún.

Hoy en día es posible hablar de públicos distintos y de diferentes tipos de comunicación que se generan en el seno de las organizaciones, pero también, de diferentes métodos que responden a fines previamente determinados desde la cúpula empresarial.

*La **Comunicación Estratégica** retoma los planteamientos tanto de la comunicación organizacional como de la reputación corporativa y los eleva a un nivel de Alta Dirección, para que desde ahí, influyan y hagan eco en las decisiones que los ejecutivos han de tomar respecto a las metas y objetivos que la organización tiene proyectados. Esta evolución que aquí se propone sobre cuál debe de ser el papel de la comunicación en el desarrollo de las organizaciones, se debe en gran medida al fenómeno de la globalización en el que están inmersas las empresas actualmente, donde la dinámica económica, la tecnología, la inestabilidad social y la necesidad de éstas de ser altamente competitivas y por ende, conquistar posiciones de privilegio en los principales mercados internacionales, obligan a los altos ejecutivos a tomar decisiones clave con base en una mayor información respecto al entorno de la compañía, evaluarla y comunicarla eficazmente a sus audiencias o públicos meta.*

*De ahí las razones por las cuales se propone que la **Comunicación Estratégica** debe ser una de las proveedoras de la Alta Dirección de información valiosa y que con frecuencia la administración de la compañía ignora o descuida, lo que le genera un rezago organizacional frente a sus competidores.*

De esta manera, la **Comunicación Estratégica** resulta ser el otro lado de la moneda de la comunicación organizacional y de la reputación corporativa en cuanto a su alcance y proyección, ya que su misión y enfoque consiste a diferencia de éstas, en jugar un papel verdaderamente estratégico y no solamente operativo en el desempeño de la organización, proyectando al factor comunicación a un primer plano, integrándola dentro de las funciones y actividades de la Alta Dirección y ejerciendo, desde ahí, un poder de influencia notable en el proceso de toma de decisiones en asuntos vitales de la empresa de la cual forma parte. Con este alcance la **Comunicación Estratégica** contribuye en alto grado al proceso de definición de la Planeación Estratégica para que conjuntamente la Alta Dirección logre alcanzar sus metas y objetivos.

Sin embargo, convencer a los altos directivos respecto a lo indispensable que resulta la **Comunicación Estratégica** para la compañía, implica un verdadero ejercicio de fundamentación y persuasión, pues la apatía o la visión aldeana que equivocadamente muchos de ellos tienen acerca de la comunicación, hacen que sea percibida más como un gasto necesario que como una inversión rentable. Esto se debe en gran medida a que el rol y las funciones que actualmente el comunicólogo desempeña en muchas de las organizaciones, aún resultan confusas para muchos de los directivos, quienes al no tener bien claro qué aportación ofrece esta disciplina, marginan al comunicólogo asignando éstas mismas responsabilidades a otro tipo de especialistas, cuyos conocimientos no poseen los elementos teóricos-metodológicos que el comunicólogo en las organizaciones maneja y donde su campo de acción y de trabajo están ya bien definidos. Por tanto, al asignarles dichas actividades, se corre el riesgo de que ninguno de éstos especialistas esté lo suficientemente experimentado para desempeñar con eficacia las actividades que la comunicación en las empresas demanda y que sólo un experto en la materia puede resolver a profundidad.

Por ello, las actividades de **Comunicación Estratégica** traducidas en un **Programa Integral de Comunicación Estratégica (PICE)**, deben de ser planeadas, ejecutadas y evaluadas del mismo modo en que se conciben otros procesos productivos, a fin de mejorar constantemente sus alcances, contribuciones y resultados. Los altos directivos deben de reconocer que en ésta disciplina no caben las improvisaciones, que requieren de la consulta y asesoría permanente del profesional de la comunicación y que ya no es posible resolver en estos tiempos, los problemas de éste campo de acuerdo a sus criterios.

De ahí la trascendencia del comunicólogo, pues sólo éste tiene la facultad de manejar adecuadamente los múltiples medios de comunicación que existen dentro del ámbito empresarial y que de una manera u otra tienden a expresar ideas, conceptos e información, como una herramienta básica para el desarrollo armónico de la organización, fomentando directamente las relaciones interpersonales y de grupo, al tiempo de que provee de información especializada a los diferentes públicos con los cuales tiene relación la Alta Dirección de la compañía. Además, por su campo de acción, también se involucra en diferentes ámbitos de la empresa a fin de poder detectar las anomalías que incurren en ella y establecer posteriormente un diagnóstico que le permita corregir esos problemas, sin embargo, esa actitud se limita cuando la compañía no permite al profesional de la comunicación tener ese margen de maniobra o cuando no se le facilitan los recursos necesarios para llevar a cabo su función al estar sujeto a las directrices y/o

políticas internas que obstruyen constantemente nuestra labor y que impiden a nuestra profesión su palpable contribución y consolidación.

Por ello, el especialista en comunicación tiene que estar conciente que para poder llevar a cabo las actividades de ésta disciplina al más alto nivel, es menester proyectar y ejercer liderazgo, sensibilidad, eficacia, versatilidad, creatividad y ética, que den a los directivos certidumbre y credibilidad hacia sus funciones en lo particular y a nuestra profesión en lo general.

Uno de los objetivos de este estudio consistía en ver que tan estratégica era la comunicación efectuada a nivel alta gerencia, de acuerdo a lo observado en diversas compañías, a pláticas sostenidas con ejecutivos y a la bibliografía seleccionada, se pudo apreciar que en varias ocasiones en que se reunieron los altos directivos (durante el cual se construye el proceso de toma de decisiones), no se analizó, ni evaluó, ni se tomó en cuenta información relevante de actividad comunicativa alguna, es más, ni siquiera el directivo de comunicación en las diversas sesiones fue convocado aún cuando su opinión y postura resultaban de gran utilidad; sólo se centraron en datos duros y de carácter cuantitativo que proveen otras áreas de la administración, como son: finanzas, producción, ventas, sistemas, mercadotecnia, recursos humanos, etcétera. Se confirma entonces que la Alta Dirección le concede poca importancia a la comunicación y la concibe más desde un punto de vista operativo que estratégico por lo ya anteriormente explicado.

Es posible que desde el punto de vista de los administradores sea algo natural, pero no probable, ya que la realidad nos marca una tendencia totalmente diferente y opuesta; por ejemplo, la apertura económica y las nuevas tecnologías han provocado que muchas empresas mexicanas hayan quebrado o perdido competitividad frente a compañías extranjeras acostumbradas a pelear palmo a palmo por conquistar cada vez mayores mercados y cuya cultura de la innovación y del know how esta mucho más arraigada en sus directivos que en los nuestros. Si partimos de la máxima de que la información es poder, la administración de las organizaciones mexicanas enfrentan una gran desventaja debido al poco conocimiento que en materia de **Comunicación Estratégica** tienen los miembros de la Alta Dirección, luego entonces por qué no llevar ese poder que es la información al corazón mismo de la toma de decisiones que es la Alta Dirección y traducirla en **Comunicación Estratégica**.

De ahí las razones por las cuales se ha propuesto, la creación de un **Programa Integral de Comunicación Estratégica (PICE)** en el departamento de comunicación, que no sólo rija y de congruencia, sentido y dirección a todas las comunicaciones que inciden en las organizaciones, sino que destaque también por su originalidad, innovación y creatividad en sus planteamientos comunicativos.

Si partimos del hecho de que la empresa esta constituida fundamentalmente por una comunidad de personas y que de ellas depende el buen funcionamiento de la misma, entonces las comunicaciones son finalmente el elemento esencial de cualquier organización, constituyéndose como uno de los caminos hacia la superación. Así pues, el beneficio que presta la **Comunicación Estratégica** se sustenta en dos aspectos: por un lado se enfoca y da certidumbre a todos los públicos de la organización a través de diferentes

métodos y medios comunicativos y por el otro, actúa como un factor estratégico que conjuntamente con la Alta Dirección, coadyuva a evitar y/o sortear turbulencias o crisis corporativas, manteniendo la buena reputación de la organización ante sus públicos clave.

La diferencia que se propone en esta investigación radica en que el enfoque aquí expuesto pretende asignar a la comunicación un nivel estratégico y funciones más variadas dentro del influente círculo de la Alta Dirección.

Queda de manifiesto en este estudio que la administración que integra la Alta Dirección opera con múltiples deficiencias, aunque algunos de sus miembros crean que sólo ellos saben cómo hacer las cosas y consecuentemente se este actuando de la mejor manera posible, pero los hechos los califican y reflejan que no siempre se actúa con pleno conocimiento de lo que mejor le conviene a la compañía. Muestra de ello, es que hoy en día los estándares de competitividad comercial a nivel internacional están dictados por empresas extranjeras que conforman la macroeconomía global, que dominan los mercados de mayor desarrollo y cuyo poderío económico influye hasta cierto punto tanto en la política como en la cultura de las organizaciones mexicanas. Estos modelos venidos del exterior apuestan a que sus organizaciones sean cada vez más abiertas y flexibles, adaptan su pensamiento organizacional en función de los mercados y culturas a las que atienden, valoran sumamente la función de sus comunicaciones y tienen una mayor disposición en informar al público sobre cualquier tópico de la compañía.

Desafortunadamente, este nivel de apertura no ocurre con la misma velocidad en la gran mayoría de las empresas de nuestro país, debido en gran medida, a la poca o nula tradición que tienen de comunicar e informar al público sobre sus actividades, del estado que guardan sus entidades y al falso prejuicio de que al dar a conocer información y ser más abierto se vulnera la capacidad de la compañía y la pone en una situación de desventaja frente a su competencia. Hasta ahora, la única manera de acceder a su información es, en la gran mayoría de los casos, a través de los informes que envían por ejemplo, las empresas privadas a la Bolsa Mexicana de Valores y que sólo una parte se hace público.

La **Comunicación Estratégica** tiene la misión de convertirse en los próximos años en una de las aportaciones más importantes al pensamiento estratégico contemporáneo de la empresa. Corresponde ahora a las universidades, egresados, empresarios y especialistas en ésta área redefinir el campo de trabajo e iniciar la conquista de posiciones clave en la Alta Dirección, aún cuando el comunicólogo no se visualice en ella, tendrá que luchar por contribuir a la apertura y al cambio mental y cultural de nuestra alta gerencia respecto a las ventajas y potencialidades que la **Comunicación Estratégica** a través de un **PICE** aporta a toda la organización y a su entorno.

Finalmente y antes de concluir, quisiera poner sobre la mesa algunas reflexiones que considero pertinente exponer y que sin duda pueden ser de gran valía tanto para los futuros comunicólogos como también para la institución.

Ciertamente, existe una significativa distancia entre lo que se enseña y aprende durante nuestra formación universitaria y lo que se hace en realidad en las empresas u

organizaciones en materia de comunicación. Sin duda alguna, a sido loable la visión y el enorme esfuerzo que han aportado de manera conjunta profesores, autoridades, egresados, estudiantes y especialistas para reformar con acierto el plan de estudios de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva que se imparte en la ENEP Acatlán y adaptarla a las necesidades que las organizaciones en éstos tiempos demandan, lo que augura un futuro más promisorio de nuestra profesión.

Al revisar el plan de estudios, encuentro con beneplácito que se ha profundizado en algunas materias, se han incorporado otras y se han robustecido las preespecialidades, concretamente la de comunicación organizacional. Sin embargo, considero pertinente que para mejorar todavía más el perfil del estudiante de la preespecialidad de comunicación organizacional, es necesario que se tomen en cuenta algunas sugerencias que aquí se proponen a fin de dotarlo de mayores elementos que le permitan concebir con precisión, los campos y las circunstancias en los que podrá desarrollar ésta disciplina.

Debo de decir que estas sugerencias persiguen como único fin, el compartir con mis colegas y profesores algunas experiencias que durante mi desarrollo profesional me ha tocado enfrentar y que seguramente, contribuirán a enriquecer aún más el programa de estudios de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva convencido de que serán de gran utilidad en los años porvenir. Por ello, a continuación sugiero lo siguiente:

Primero. *Al revisar el nuevo plan de estudios de la carrera, observo que el perfil y el enfoque que se le da al comunicólogo organizacional esta todavía ubicada en niveles de gerencia media, esta acotación, impide que el estudiante vislumbre el potencial y la contribución que su especialidad puede aportar en los más altos niveles de la organización, pues al desconocer la estructura y funcionamiento de éstos, su capacidad de influencia y de proyección se reduce significativamente.*

Segundo. *Es necesario, a manera de retroalimentación, realizar encuentros o platicas con empresarios y/o directivos de compañías a fin de que el alumno comprenda y se interese como operan las personas que toman las decisiones, que criterios utilizan y como conciben desde su posición al factor comunicación. Esto ayudará a que el estudiante tenga una idea mucho más clara de como funciona la organización desde las altas esferas, como piensan, que filosofía tienen sus directivos y que vacíos puede llenar la comunicación al formar parte de la Alta Dirección.*

Este tipo de actividades resultan de sumo provecho tanto para el comunicólogo como para la institución, porque representa un excelente escaparate para dar a conocer ante los empresarios sus programas y el perfil de sus egresados lo que contribuirá a que los directivos conozcan más sobre los alcances de la materia y se decidan a reclutar talentos.

Tercero. *Es necesario que el comunicólogo durante su formación se enfrente al análisis de casos reales que le permita evaluar de acuerdo con sus herramientas lo que se debe y no se debe hacer cuando se surge un problema de comunicación, al tiempo que les desarrolla una mente estratega que les permitirá desempeñar con mayor eficacia sus actividades y funciones.*

Cuarto. Es recomendable que se motive a los estudiantes a desarrollar programas de innovación desde la perspectiva de la comunicación, con el objeto de explorar y proponer caminos distintos a los ya transitados, que desarrollen su creatividad y que fomenten la búsqueda de nuevas alternativas de la función comunicativa en las organizaciones.

Quinto. Además de las visitas que los alumnos realizan en algunas empresas, sería conveniente y de enorme provecho asistir durante su preespecialidad a la Bolsa Mexicana de Valores, recinto donde se mide la temperatura de los esfuerzos empresariales y dónde la **Comunicación Estratégica** es la reina y encuentra su expresión más acabada, ya que todo lo que una compañía informe repercutirá en su desarrollo.

Sexto. Implementar en forma permanente un simulador sobre el estudio y análisis de casos de comunicación en situaciones de crisis que contribuyan a dar una visión mucho más amplia del peso y las repercusiones que implica un buen manejo de la comunicación, qué estrategias comunicativas implementar cuando se presenta una crisis corporativa y cómo salvar la reputación de una compañía cuando se presentan casos de emergencia.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDRADE, Rodríguez de San Miguel Horacio. **Aspectos Interculturales de la Organización en la Alta Dirección**. México 1989, Vol. I N0. 3.
- ANSOFF, H. Igor. **Strategic management**, John Wiley & Sons. 1979, New York.
- BENNIS, Warren G. **Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas**. Fondo Educativo Iberoamericano. México, 1973.
- BERLO, K. David. **El Proceso de la Comunicación**. El Ateneo. Buenos Aires, 1977.
- BONILLA, Gutiérrez Carlos. **La Comunicación Función Básica para las Relaciones Públicas**. Trillas. México, 1998.
- BRUNET, Luc. **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**. México, Trillas, 1987.
- CASTAÑO, Azmitia Darvelio A. **Crisis y Desarrollo de las Organizaciones**. México, UNAM, 1987.
- CHAVEZ, Norberto. **La Imagen Corporativa**. Legis, Colombia, 1994.
- CORNEJO Y ROSADO, Miguel Angel. **México-Asia Rumbo al Siglo XXI**. 2da. ed. Grad. México, 1991.
- CORNELLA, Alfons. **Información Digital para la Empresa**. Alfaomega. México, 1997.
- COSTA, Joan. **Identidad Corporativa**. México, trillas, 1993.
- CHOONG, Kim Woo. **El mundo es tuyo pero tienes que ganártelo**. Grupo Editorial Iberoamericana. México, 1993.
- DE LA POZA, Lleida José Ma. **La Empresa Moderna**. Barcelona. Oikos tau, 1987.
- DECKER, Bert. **El Arte de la Comunicación**. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1992.
- DRUCKER, Peter. F. **The Age of Discontinuity: guidelines to our Changing society**. Harper and Row Publishers, Inc. New York, 1969
- F GARBETT, Thomas. **Imagen Corporativa (Como crearla y proyectarla)**. Legis. Colombia, 1998.
- FERNÁNDEZ, Collado Carlos. **Comunicación Organizacional**. Trillas. México, 1991.

- FLORES de Gortari, Sergio. **Hacia una Comunicación Administrativa Integral**. Trillas. México, 1974.
- GARY, L. Kreeps y Addison-Wesley. **La Comunicación en las Organizaciones**. Iberoamericana. México, 1992.
- GIRAL, José. **Cultura de Efectividad**. Iberoamericana. México, 1997.
- GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación Organizacional**. México, Diana, 1984.
- HEIM, Pat y Chapman, Elwood N. **Cómo ser un Líder**. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1993
- HOMS, Quiroga Ricardo. **La Comunicación en la Empresa**. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1990.
- JABLIN, M. Frederick. **Estudio de la Comunicación Organizacional: Su evolución y su futuro**, en Fernández Collado Carlos, Gordon L. Dahnke. **La Comunicación Humana. Ciencia Social**. McGraw-Hill. México, 1986.
- JESSAMON, Dawe y William Jackson. **La Comunicación Funcional en los Negocios**. Diana, 1973.
- JENNINGS, Marie y Churchill, David. **Como Gerenciar la Comunicación Corporativa**. Legis Editores. Colombia, 1991.
- JOHANSEN, Bertoglio Oscar. **La Comunicación y la Conducta en la Organización**. Diana. México, 1975.
- JOUÉT, Josiane y Coudray, Sylvie. **Las nuevas tecnologías de comunicación: orientaciones de la investigación**. UNESCO. Francia, 1993.
- KENNETH, Galbraith John. **Anatomía del Poder**. Edivisión. México, 1986.
- KLEPPNER'S, Otto. **Publicidad**. Prentice Hall, México, 1988.
- LORENZ, Christopher y Leslie Nicholas. **La Dirección de Empresas: Cómo hacer frente a los cambios e incertidumbres de la década de los 90**. Barcelona, Biblioteca de Empresa, Edición Financiamiento Times-Folio, 1994.
- LULL, James. **Media, communication, culture. A global approach**. Columbia University Press, USA, 1995.
- LLANO, Cifuentes Carlos. **Dilemas Éticos de la Empresa Contemporánea**. F.C.E. México, 1997.

- MAYNTZ, Renat. **La Sociología de la Organización**. Madrid, Alianza Universidad, 1990.
- MARTÍNEZ, de Velasco Arellano Alberto y Nosnik Abraham. **Comunicación Organizacional**. Trillas, 1995.
- MARTÍNEZ, de Velasco Arellano Alberto. **Escuelas del comportamiento organizacional**, en Fernández Collado Carlos. **La Comunicación en las Organizaciones**. Trillas. México, 1991.
- MURIEL, María Luisa y Rota, Gilda. **Comunicación Institucional**. CIESPAL, 1980.
- NOTHSTINE, William L. **Cómo Influir en los Demás**. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1993.
- OHMAE, Kenichi. **La Mente del Estratega, El arte de los negocios japoneses**. Mc Graw-Hill Book Co. Nueva York, 1982.
- PETERS, Thomas J. y Waterman Jr. Robert H. **En Busca de la Excelencia**. Lasser Press. México, 1984.
- PETERS, Thomas J. y K. Austin Nancy. **Pasión por la Excelencia: La Diferencia en el Liderazgo**. México. Lasser Press, 1986.
- P. ROBBINS, Stephen. **Comportamiento Organizacional**. Printence Hall. México, 1987.
- Real Academia Española. **Diccionario de la Lengua Española**. Vigésima Segunda Edición. Tomo 5, Ed. ESPASA. España, 2001.
- RESTREPO, J. Mariluz. **El rumor ó el susurro del sentido en la Revista de la Comunicación Organizacional**. Documentos A.M.C.O. México, 1992.
- RÍOS, Szalay Jorge. **Relaciones Públicas: Su administración en las organizaciones**. Diana, México, 1989.
- ROGERS, M. Everett, Agarwala-Rogers Rekha. **La Comunicación en las Organizaciones**. Mc Graw-Hill. México, 1980.
- R. HAMPTON, David. **Administración**. 3ra. ed. Mc Graw-Hill. México, 1989.
- SANCHEZ, Bedolla Graciela. **Técnicas de desarrollo de grupos en Castaño, Azmitia Darvelio A. et. Al; Desarrollo social y organización**. IEE, S.A. México, 1981.
- SCHOELL, William F. y Gultinan, Joseph P. **Mercadotécnica: Conceptos y Prácticas modernas**. Prentice may, 3a. Edicion. México, 1992.

STEINER, George A. **Strategic Planning**, The Free Press. New York, 1979.

TEJEDA, Palacios Luis. **Gestión de la Imagen Corporativa**. Norma. Colombia, 1988.

TOFFER, Alvin. **Future Shock**. New York: Random House, 1970.

TZU, Sun. **El Arte de la Guerra**. Colofón. México, 1994.

HEMEROGRAFÍA

ANDRADE, R. Horacio. **¿Qué es la comunicación organizacional?**. Revista Management Today, en español, Abril, 1985.

BONILLA, Carlos. **Relaciones públicas: entre elefantes blancos y patitos**. Revista Mundo Ejecutivo, Abril, 1999.

CACHO, López, Yalín. **No sólo la calidad hace la diferencia**. Periódico El Financiero, sección: Negocios, p.32, Noviembre, 1997.

CARRERA, Silvia. **Internet y el Futuro: Internet y su vida... cotidiana y digital**. Revista Expansión, Guía Tecnológica 2000, Edición Especial. Enero, 2000.

ISLAS de Brasdefer, Jorge. **La calidad total, la comunicación total, el reconocimiento y la recompensa**. Revista: Contacto, Marzo, 1997.

LLANO Cifuentes, Carlos. **El ministerio de las empresas inteligentes**. Revistas: Expansión, Enero, 1997.

ORTEGA, Adolfo. **¿Cómo ser un líder? La empresa por los cuernos**. Periódico Reforma, sección: Negocios, p. 10 A, marzo, 1998.

ANEXO 1

**LA
IMPORTANCIA DE LAS COMUNICACIONES EN LAS EMPRESAS:
EL CASO DUPONT**

**DISCURSO DEL INGENIERO RAÚL MUÑOZ LEOS
PRESIDENTE Y DIRECTOR GENERAL DE DUPONT MÉXICO**

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

DICIEMBRE 4, 1996.

Antes que nada permitanme agradecer al periódico El Financiero y al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Estado de México, la amable oportunidad que nos brinda para platicar con ustedes acerca de un tema de gran importancia y actualidad: **Las comunicaciones corporativas.**

Las comunicaciones corporativas nos permiten una mayor y mejor imagen e integración interna y externa con la utilización de distintos instrumentos como comunicación con los empleados, publicidad, correo directo, relaciones públicas, especialmente en los medios informativos.

En la actualidad, los buenos resultados operativos que obtenga una empresa no son el único medio para mantenerse competitiva, ni para lograr un buen posicionamiento entre sus clientes, proveedores, empleados o accionistas. Es muy importante utilizar estas herramientas con el apoyo y la asesoría sistemática de los profesionales de la comunicación.

Hace falta además, comunicarlo en una forma objetiva, clara, oportuna y suficiente, transmitiendo en cada mensaje los principios de la filosofía corporativa que han permitido e impulsado a una empresa a ser una organización eficiente. Este es el fundamento básico de las comunicaciones corporativas y el objetivo es lograr reconocimiento y credibilidad entre las diferentes audiencias internas y externas que tienen relación con el desempeño de la empresa.

Si una empresa no es capaz de compartir el compromiso que tiene con la sociedad a la que sirve, su visión, sus principios, sus valores, así como todos y cada uno de los aspectos técnicos y operativos que intervienen en sus procesos de manufactura, distribución, comercialización, difícilmente podrá alcanzar el éxito y subsistir.

Para ello, es fundamental contar con una adecuada estrategia de comunicaciones corporativas que permitan transmitir el valor y el significado que existe detrás de cada producto o servicio generado, así como la función socioeconómica que cumple.

De esta forma se ganan espacios invaluable de credibilidad hacia adentro y hacia fuera de una empresa y aumentan sus ventajas competitivas. Como DuPont es una empresa estadounidense, permítanme referirme ahora a la historia de las campañas corporativas de DuPont en Estados Unidos.

En DuPont nos hemos preocupado desde hace más de sesenta años por demostrar lo que hacemos para mejorar la calidad de vida. Nuestra frase corporativa **“Mejores productos para vivir mejor a través de la química”**, data de 1934. Por su parte la campaña corporativa conocida como **“La cabalgata de América”** fue transmitida por radio desde 1936 hasta 1953 con mucho éxito. La cabalgata enunciaba un sencillo silogismo, pero de gran efectividad promocional: la química es buena, DuPont es la mejor empresa química, por lo tanto, Dupont es una buena empresa.

Como resultado de esta campaña, la percepción favorable hacia DuPont aumentó 47% de 1937 a 79% en 1954. De 1954 hasta 1965 la estrategia se basó exclusivamente en TV y permitió a DuPont alcanzar una mejor reputación ante sus audiencias externas.

No obstante, durante la segunda mitad de los sesentas perdimos confianza en nosotros mismos y la compañía pareció vulnerable de repente debido principalmente, a que dejamos de utilizar anuncios publicitarios.

Aparentemente, el público no recordaba todo lo que hacíamos y la gran cantidad de productos que generábamos para apoyar la calidad de nuestra vida diaria. La solución: regresar a la publicidad corporativa, con una inversión de cuatro millones de dólares que hizo a DuPont aparecer como una empresa vigorosa y preocupada por la sociedad.

En la década de los setentas, se dio una nueva etapa de la campaña corporativa con la misma estrategia: demostrar los beneficios que aporta DuPont a la sociedad. La campaña fue suspendida en 1975 y retomada en 1978 con una inversión de seis y medio millones de dólares.

Una muy mala percepción se estaba generando de la industria química debido a su riesgo potencial y a su reputación como agente contaminante. El lema **“Existe una buena química entre nosotros”** permitió demostrar que la química es esencial y que los productos químicos pueden ser elaborados, utilizados y desechados en forma segura. A mediados de la década de los ochentas DuPont enfrentó serios retos de la competencia global y comenzó a perder algunos mercados. Ante ello, las comunicaciones corporativas se volvieron orientadas hacia el mercado, pero el mensaje social siguió siendo el mismo: **“Hacemos cosas que representan la diferencia”**.

Fue tan exitoso el desempeño de esta campaña que comenzamos a posicionar el ovalo de DuPont en todo el mundo, apoyándolo con una imagen de tecnología de vanguardia, recursos humanos altamente calificados, confiabilidad y rentabilidad. Como resultado, a principios de los años noventa, el ovalo y el nombre de DuPont alcanzaron una

valor de quince mil millones de dólares, mismo que para mediados de esa década es de casi veinte mil millones.

El viejo lema de mejores productos para vivir mejor, se ha ido adaptando a lo largo del tiempo y constituye hoy en día un poderoso instrumento de comunicación, porque es básicamente cierto, la calidad de los productos que elaboramos para nuestros clientes y nuestro compromiso por ser mejores cada día.

Como pueden apreciar en DuPont mundial siempre le hemos dado importancia a las comunicaciones corporativas, como elemento básico para posicionarnos y transmitir nuestros mensajes, para obtener credibilidad en nuestras audiencias y para obtener resultados medibles de negocio.

DUPONT, EL CASO MÉXICO

Las estrategias, los mensajes, los fundamentos de las comunicaciones corporativas de DuPont México, así como los buenos resultados obteniéndolos, son simplemente coincidentes con la campaña corporativa mundial.

Quisiera compartir con ustedes lo que hemos realizado tanto interna como externamente en nuestra compañía. Para lograr este propósito en forma interna, hemos desarrollado una serie de instrumentos de comunicación que han sido de gran utilidad para apoyar la competitividad de DuPont en México, estos son:

EL PROCESO DE COMUNICACIÓN CON LOS EMPLEADOS

Hasta hace algunos años, los resultados semestrales y anuales que obteníamos en DuPont de México, eran transmitidos a los empleados en informes escritos en una forma muy impersonal y casi nunca conocíamos la opinión o las sugerencias de personal respecto a estos comunicados. A partir de 1994, y concientes de la capacidad que han demostrado nuestros empleados para aplicar y aun mejorar nuestros procesos técnicos y operativos, tuvimos la idea de darles estos informes en forma personal cada seis meses, con el propósito de conocer su punto de vista y su percepción del papel y situación de nuestra empresa.

Así comenzamos a visitar cada una de las instalaciones que integran a la compañía y que en total representan mas de cuatro mil trabajadores en un proceso que llamamos de comunicación con los empleados y que ha servido de enorme utilidad para conocer mejor a nuestra gente, medir mejor nuestras oportunidades de negocio, detectar a tiempo las posibles desviaciones y sobre todo, para integrarnos más como empresa.

A través de todas las etapas de este proceso, hemos reforzado la comunicación y transmitiendo los mensajes corporativos relacionados con la necesidad de tener un liderazgo individual en todo lo que se haga, de ser más eficientes y efectivos y de tener muy presente la idea de que cada uno de nosotros depende del éxito de toda la organización. Ha sido muy reconfortante constatar que cada empleado ve con entusiasmo el valor de su participación y la importancia de su labor en la competitividad y éxito de la empresa y que ello se traduzca en resultados positivos de negocio. En este sentido cobra singular importancia el hecho de que en 1996, hemos añadido el objetivo paralelo de transmitir las tres nuevas estrategias corporativas que son:

- Ser una compañía reconocida por el cliente como una empresa enfocada a satisfacer sus necesidades.
- Lograr el crecimiento con base en las oportunidades del TLC.
- Desarrollar el liderazgo en todos nuestros empleados para que sean globalmente competitivos.

OTRAS HERRAMIENTAS INTERNAS DE COMUNICACIÓN

Adicionalmente en DuPont México contamos con herramientas interactivas de comunicación con los empleados que consoliden el diálogo ininterrumpido que llevamos a cabo en la empresa. En forma mensual distribuimos DuPont Noticias, revista que nos ha permitido entender mejor las necesidades informativas de nuestro personal y transmitir aquellos temas relevantes que contribuyan a entender con más profundidad a DuPont en México y a sus negocios.

DuPont Noticias es un medio informativo que fue diseñado por los empleados a través de una encuesta en la que sugirieron el tipo de revista y la información que les gustaría recibir y en cuyo contenido participan en forma significativa.

Asimismo, existen en todas nuestras instalaciones pizarrones informativos en los que damos a conocer datos actualizados sobre los negocios, la presencia de DuPont en los medios y también cuentan con espacios para información de tipo general. Quisiera resaltar el hecho de que estos espacios informativos también son producto de las sugerencias de los empleados, quienes han entendido el valor de comunicarse con sus compañeros, con la administración e inclusive con los visitantes de la compañía en una forma sistemática y totalmente proactiva.

RETROALIMENTACIÓN

Como ya he mencionado, todos los mecanismos de intercomunicación con que contamos en DuPont México, son elementos catalizadores de una gran valía que nos permiten conocernos mejor y fortalecer el espíritu de integración y la armonía laboral en la

empresa. Asimismo, facilitan el entendimiento de cualquier problemática y permiten detectar soluciones oportunas y viables en las que participamos todos. Al medir la opinión de nuestros empleados estas herramientas nos ayudan a que seamos hoy mejores que ayer pero mañana mejores que hoy. Y esta mejoría en la calidad de nuestro ambiente laboral, se transmite a los clientes y proveedores, a las autoridades, a los medios informativos y en genera sin duda mejores resultados de negocio.

LAS COMUNICACIONES CORPORATIVAS EXTERNAS

En el párrafo anterior me acabo de referir a las que consideramos nuestras principales audiencias externas y que constituyen el aval más importante de nuestra operación y quienes determinan el éxito de nuestros resultados de negocio. Esta comunicación con nuestras audiencias externas debe ser creíble, sistemática, objetiva y lo mas amplia posible y en la que podamos transmitir los mensajes corporativos clave y permeare lo que realmente somos: una empresa moderna, multiproducto, con tecnología de vanguardia y respetuosa del medio ambiente y de las comunidades.

Para llevar a cabo esta política de comunicación, contamos con tres instrumentos básicos de publicidad, correo directo y relaciones publicas, en esta ultima incorporamos nuestra relación con los medios de comunicación.

PUBLICIDAD

De1990 a 1994, desarrollamos una campaña en los medios impresos, titulada **“Todos los días de nuestra vida”** en la que presentamos una imagen variada de los negocios de DuPont en México, enfatizando las aplicaciones finales de algunos de nuestros productos para establecer una sólida relación entre los clientes y la forma en como DuPont mejora la vida diaria de las personas.

En 1995, empleamos por primera vez medios electrónicos para la difusión de nuestra campaña Bailarina, la cual estuvo al aire durante nueve semanas en varios de los canales de TV codificada y Multivisión y se incluyeron cuatro semanas de cobertura en TV abierta. Bailarina es un comercial de gran calidad artística y conceptual que refuerza visualmente las ventajas de los productos DuPont para la vida diaria, establece parámetros de identificación para algunas de nuestras marcas principales y hace referencia a los 70 años de DuPont en México.

Además, se realizo un estudio para detectar la penetración del anuncio, lográndose una penetración de 12% en el que el 82% indico que el lema mejores productos para vivir mejor era muy adecuado para DuPont en México. En 1996 y respondiendo a las necesidades estratégicas mundiales, implementamos una campaña corporativa en revistas especializadas buscando llegar a audiencias específicas y de importancia clave para

DuPont. Así, seleccionamos tres negocios que manejan productos de consumo final para estar presentes en la campaña: Pinturas, Agrícolas y Antiadherentes.

La campaña buscaba comunicar como influye DuPont en la vida diaria y utilizó el concepto corporativo de mejores productos para vivir mejor. Como resultado podemos señalar que fue implementada en 17 medios con una circulación total de casi 400 mil ejemplares, lo que con un promedio de lectores de 2.5 por ejemplar nos dio mas de 980 mil lectores y por lo tanto clientes potenciales.

Para 1997, ya hemos decidido seguir con la misma estrategia de publicidad y conservar como base los medios utilizados en 1996 para llegar a las audiencias clave. No obstante, vamos a implementar tres nuevos anuncio de negocio diferentes que le den continuidad a la campaña, creando sinergia y evitando desgaste en alguna de la ejecuciones empleadas en 1996.

Las diferentes campañas de publicidad que hemos desarrollado en los últimos siete años, han logrado posicionar a DuPont como una compañía que ayuda a mejorar la calidad de vida de la población, preocupada por el medio ambiente y fabricante de mejores productos para vivir mejor.

CORREO DIRECTO

A partir de 1991 empezamos a utilizar el correo directo para enviar material informativo y promocional a algunas de nuestras audiencias clave. Desde 1991, el público objetivo estuvo integrado por representantes de la iniciativa privada y de gobierno de la República, líderes de opinión de los principales medios de comunicación, clientes y clientes potenciales. Los resultados de la diferentes campañas por correo directo fueron muy alentadores. Por ejemplo, en el periodo 1993-94 se incluyeron 6002 cupones de respuesta en comunicados relacionados con la nueva era tecnológica de DuPont y recibimos 2091 copones contestados por los lectores o el equivalente a casi 31%. Esta cifra es muy significativa si se considera que 3% es ya un porcentaje de respuesta favorable en la campañas de correo directo.

RELACIONES PÚBLICAS EXTERNAS

Para complementar los instrumentos antes mencionados, nuestras actividades de relaciones públicas han sido de gran importancia para lograr permear nuestros mensajes y buscar un mejor posicionamiento entre nuestras audiencias externas clave.

Cabe mencionar que las relaciones públicas cumplen una función específica de mejorar y fortalecer todos nuestros instrumentos de comunicación interna y externa y de contribuir al mejor posicionamiento de DuPont entre todas sus audiencias clave. El manejo de nuestras relaciones públicas cumple desde hace cinco años con los objetivos básicos de

apoyar el desarrollo de nuestros negocios con el uso estratégico de instrumentos de comunicación.

Asimismo, busca mantener la imagen corporativa manejando nuestra comunicación de manera proactiva-reactiva con los públicos externos y también internos. Busca mejorar la habilidad de la empresa para anticipar, monitorear y manejar asuntos que pudieran afectar las operaciones de DuPont en México y el mundo.

OTRAS ACTIVIDADES DE RELACIONES PÚBLICAS

En materia de comunicación corporativa, hemos alcanzado avances significativos al estructurar todas las tácticas de comunicación para fortalecer la familiaridad y el posicionamiento de DuPont en sus audiencias clave. En este contexto, buscamos que el porcentaje de recordación espontánea hacia la marca pase de 12% a 15% en 1997.

Asimismo, hemos incrementado la favorabilidad hacia DuPont en México hasta 80% en nuestras audiencias clave en 1996. En este sentido es muy importante destacar que la percepción favorable hacia DuPont México es superior a la que hay en Estados Unidos hacia la empresa que es de 70% y la de Canadá donde registra 66%.

En relaciones con la comunidad, mantenemos un programa permanente de estudios de opinión para conocer mejor la percepción que existe de nosotros y corregir aquellas áreas que lo ameriten.

El año pasado, también revisamos y actualizamos por segunda ocasión el manual de situaciones especiales (crisis) con la presencia de todos los miembros del equipo de liderazgo y en 1997 llevaremos a cabo una tercera revisión que esperamos tenga los mismos excelentes resultados que las anteriores.

Las relaciones con los medios ha sido frecuentemente mejorada y el aumento sostenido de nuestra presencia en diferente espacios informativos refleja la apertura y la labor de puertas abiertas que llevamos a cabo en DuPont. En efecto, mientras que en 1991 obtuvimos apenas 20 menciones en los medios gráficos especializados y que representaron aproximadamente 60 mil pesos, para 1995 generamos 831 notas por un valor equivalente a 2 millones ochocientos mil pesos y en 1996 llevamos al mes de octubre 3 millones ciento diecisiete mil pesos, producto de 431 notas.

Muchas de las notas de 1996 aparecieron en revistas especializadas o en medios electrónicos por lo que aunque sean menos en relación a 1995, el valor de estos espacios informativos es muy superior y brinda mayor impacto en nuestras audiencias clave.

Esta cobertura nos ha permitido transmitir nuestros mensajes en una forma amplia, profesional y de gran confiabilidad, al tiempo que ha fortalecido nuestra imagen de empresa seria y participativa.

CONCLUSIONES

Las distintas estrategias y tácticas de comunicación que hemos llevado a cabo en DuPont México y en el mundo, han tenido mucho éxito para contribuir a posicionar a nuestra empresa en la vida y en la mente de nuestros clientes reales y potenciales.

Este posicionamiento ha favorecido los resultados positivos de negocio que hemos obtenido en los últimos años, al transmitir interna y externamente el genuino compromiso que tenemos en DuPont con la economía y la industria nacionales, con nuestros clientes y proveedores, con las comunidades y las autoridades y con nuestros empleados.

Gracias a la implementación de un programa sistemático y permanente de comunicaciones corporativas a nuestra visión y estrategias de negocios, hemos mejorado nuestro posicionamiento y la familiaridad y la favorabilidad hacia DuPont lo que ha incidido en nuestras ventas; hemos difundido nuestros mensajes y valores, participando activa y proactivamente en el escenario informativo nacional. Asimismo, hemos logrado crear una mayor conciencia sobre la importancia de DuPont para mejorar la calidad de vida y ha aumentado nuestra competitividad como empresa.

El camino recorrido ha sido difícil, pero nos ha dado grandes satisfacciones, sin embargo, no estamos satisfechos. Como todo proceso de mejora continua, estamos conscientes de que aun podemos mejorar y alcanzar nuevos y mas elevados horizontes de comunicación, en especial en aquellos temas que tanto nos preocupan como la ecología y el desarrollo socio-económico.

Hemos dado un gran paso en esta importante responsabilidad que tenemos con la sociedad a la que servimos, pero nos proponemos serle todavía mas útil, utilizando para ello nuevos canales de comunicación como internet y mejorando los existentes para seguir dando coherencia y consistencia al compromiso que hemos asumido con las actuales y futuras generaciones.

Muchas gracias.

ANEXO 2

Otorga jueza suspensión provisional en favor de CNI

POR LORENA LÓPEZ

Después de casi un mes de la toma de las instalaciones de Canal 40 por parte de TV Azteca, el Poder Judicial resolvió suspender provisionalmente el aseguramiento de las instalaciones del cerro del Chiquihuite y restituir la señal a Televisora del Valle de México (TVM).

En la suspensión provisional emitida ayer a las nueve de la mañana, la Jueza Séptima de Distrito en Materia Administrativa, Luz María Díaz Barriga, resolvió no concederla basada en los argumentos de los abogados de TVM, sino con base en otros preceptos como son:

Que los bienes asegurados, "le ocasionarían a la parte quejosa (TVM presentó el amparo) daños y perjuicios de difícil reparación"; además de que consideró que el promovente del recurso "acredita contar con el título de concesión respectivo, vigente hasta el 18 de abril de 2008" y a que esta suspensión no contraviene "el interés general o público", sino por el contrario, la sociedad está interesada en que las concesionarias sigan transmitiendo.

Además, en el documento se señala que como medida cautelar, TVM tendrá que pagar en un plazo de cinco días una fianza de 50 millones de pesos para garantizar los daños que ocasionara esta suspensión provisional.

La jueza explica que este monto "se fija de manera discrecional atendiendo al contenido del escrito de TV Azteca... (que) recibió 15 millones de dólares como anticipo de los primeros tres años de operación de Canal 40" y que este juicio dilatará por lo menos un año en la Suprema Corte de Justicia por lo que, esa cantidad puede variar cuando haya mayores elementos probatorios para determinarlos.

Sin embargo, el fallo de la jueza provocó que el jurídico de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) se mantuviera reumido desde el mediodía de ayer debido a que en uno de los últimos párrafos se señala que: "...la concesión de la suspensión provisional, no prejuzga respecto a quien corresponde la posesión de los bienes asegurados destinados a la operación y explotación de la estación de televisión concesionada... ya que dicha cuestión deberá ser determinada por parte de las autoridades legalmente competentes para ello, en atención a que ello no es materia de la litis constitucional, sino únicamente el actuar de las autoridades responsables, en virtud de que el juicio de amparo como institución jurídica protectora de garantías individuales, no dirime cuestiones entre particulares, sólo actos de autoridad".

Esto, según fuentes de la Se-

Pese al fallo, la SCT no dijo a quién entregará el Chiquihuite

A pesar de que se reconoce la concesión de Canal 40, la suspensión provisional concedida contra el aseguramiento provocó una reunión urgente del jurídico de la SCT para definir a quién le entregarán las instalaciones



Como no llegó la orden, Gómez Mont lamentó. "Les toma mucho tiempo pensar" Foto: LUTIN ARAU

Comunicado de TV Azteca

Para Televisión Azteca, el hecho de que la jueza séptima de Distrito en Materia Administrativa en el Distrito Federal, Luz María Díaz Barriga, haya procedido a levantar el aseguramiento de las instalaciones de CNI en el cerro del Chiquihuite, no significa que Canal 40 sea el ganador en el caso.

A través de un comunicado, la televisora del Ajusco señala que "la propia Jueza Díaz Barriga destaca que la concesión de la suspensión provisional, no prejuzga respecto a quien corresponde la posesión de los bienes asegurados destinados a la operación y explotación de la estación de televisión concesionada", ubicadas en el cerro del oriente de la ciudad de México, "ya que dicha cuestión deberá ser determinada por parte de las autoridades legalmente competentes para ello".

La señal debe restituirse a CNI: Burgoa Orihuela

Ignacio Burgoa Orihuela, abogado constitucionalista, aseguró que la suspensión provisional del aseguramiento de las instalaciones de la reproductora de Canal 40, en el cerro del Chiquihuite, implica, sin lugar a dudas, el retorno de la operación de la señal de televisión a CNI.

"Corresponde nada menos que al Canal 40, porque es el que goza de la concesión, es el que estaba en posesión, precisamente de sus instalaciones, de sus bienes, que fueron asegurados por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes".

El jurista señaló que la jueza, debidamente, y con todo fundamento en la ley y en la doctrina sobre el amparo, concedió la suspensión, que en los hechos implica que no se ejecute un acto reclamado.

"La suspensión que tuvo el Canal 40, fue para el efecto de que no continuaría el aseguramiento de los bienes suyos y por eso, ordenó debidamente a la SCT que levantara el aseguramiento.

"Entonces, al levantarse el aseguramiento, la situación es esta, que el Canal 40 debe seguir funcionando como empresa concesionaria de la con-

cesión correspondientes, o sea que los bienes son, precisamente de Canal 40".

Pero estableció que esta medida estará sujeta a que CNI cumpla con la condición de aportar la fianza que le fijó la jueza por un monto de 50 millones de pesos, para asegurar o garantizar los daños y perjuicio contra TV Azteca, que es el tercero perjudicado.

"El Canal 40 en base a esa suspensión, ya levantado el aseguramiento puede seguir operando, pero para que la suspensión a efecto de que se levante el aseguramiento surta sus efectos es necesario, de acuerdo con la ley de amparo, que otorgue la fianza".

Señaló que de ninguna forma se pueden entregar a TV Azteca las instalaciones, a pesar de que al momento del aseguramiento tenía el control de las mismas, pues para hacerse con ellas actuaron ilegalmente.

"Esa toma no genera ninguna posesión válida, es una simple detentación material, quien es la poseedora legítima es Canal 40", insistió.

MARCELA MOYEDA

cretaría de Gobernación y la SCT ponen en duda a quién debía regresársele la concesión ya que en el párrafo anterior se considera que las autoridades son las que deben de definirlo y para apuntalar esta idea la SCT en su comunicado nocturno incluyó textual el siguiente párrafo: "el único efecto de que se levante el aseguramiento de las instalaciones y demás bienes destinados a la operación y explotación de la estación de televisión concesionada... así como para los efectos y consecuencias originados por dicho aseguramiento".

De esta forma, la SCT informó que cuenta, a partir de las 13:50 horas, con un plazo de 24 horas para llevar a cabo las acciones legales correspondientes, es decir, definir a quién entregará las instalaciones.

UNA HISTORIA DE BARRAS CROMÁTICAS Y PANTALLA NEGRA

27 DE DICIEMBRE DE 2002

La programación de Canal 40 es interrumpida luego de que un comando armado de la empresa TV Azteca irrumpiera en las instalaciones del Cerro del Chiquihuite

28 DE DICIEMBRE DE 2002

La PGR da a conocer que con motivo de los hechos ocurridos en las instalaciones de CNI, en el Cerro del Chiquihuite, inicia la averiguación previa.

30 DE DICIEMBRE DE 2002

Abogados de Azteca interponen denuncia de

hechos en contra de Cro Gómez Leyva ante la Procuraduría capitalina

31 DE DICIEMBRE DE 2002

Apodados de Azteca interpusieron una demanda por difamación en contra del Canal 40, ante la PGJDF.

2 DE ENERO DE 2003

Azteca llama a los trabajadores del Canal 40 para que se contraten en la televisora del Ajusco, e hizo un llamado a todas las "víctimas" de Javier Moreno Valle

3 DE ENERO DE 2003

Más de 230 trabajadores del Canal 40 rechazan la invitación para afiliarse a la nómina de Azteca argumentando que son víctimas de las mentiras y calumnias de los noticieros de la televisora del Ajusco.

6 DE ENERO DE 2003

El vicepresidente de Noticias de Canal 40, Cro Gómez Leyva, envía una carta abierta, publicada en los principales diarios de la ciudad de México, al presidente de México, Vicente Fox, en la que critica el silencio del gobierno federal.

6 DE ENERO DE 2003

Personal de CNI urge al presidente Fox que senda una respuesta para resolver la disputa legal por la propiedad de Azteca, en un principio el mandatario evita hacer comentario alguno sobre el conflicto y en su recorrido por la sala de prensa y ante la insistencia de algunos reporteros para que abordara el tema, Fox responde "¿Yo, por qué?"

7 DE ENERO DE 2003

Trabajadores y ejecutivos de CNI, encabezados por Javier Moreno Valle, marchan al cerro

POR VICENTE HERNÁNDEZ

Cuatro horas después de que una jueza federal concedió la suspensión provisional en contra del aseguramiento, un grupo de abogados y técnicos de Canal 40 se presentó en el Cerro del Chiquihuite en espera de que los elementos de la Policía Federal Preventiva (PFP), se retiraran para poder retomar el control de sus instalaciones "a fin de proceder a realizar un inventario y revisión del equipo para constatar el estado en el que fueron entregados".

Los abogados Fernando Gómez Mont y Xavier Cortina se entrevistaron con el oficial a cargo de las Fuerzas Federales de Apoyo para mostrarle una copia certificada de la suspensión provisional con el fin de que se retiraran de las instalaciones del Chiquihuite. Sin embargo, las horas pasaron, y los uniformados de la PFP, esperaban recibir instrucciones del "alto mando" para saber si se retiraban del lugar o permanecían con el control de la planta transmisora.

Esta orden nunca llegó, lo que si se presentaron fueron el vicepresidente de Televisión Azteca, Jorge Mendoza y el vocero de esta empresa Tristán Canales, quienes pretendieron ingresar a las instalaciones, lo que provocó un enfrentamiento con Gómez Mont y Xavier Cortina.

Los funcionarios de la televisora del Ajusco quisieron entrar haciendo a un lado a Xavier Cortina, quien empujó con los dos manos a Jorge Mendoza, lo que originó que los guardianes de éste último se lanzaran contra el abogado.

Esto provocó que los reporteros gráficos y camarógrafos se arremolinaran en torno a los representantes de ambas televisoras, lo que a su vez movilizó a los elementos de las Fuerzas Federales de Apoyo quienes utilizaron sus escudos para replegar —en formación para controlar un motín— a los riñosos.

Jorge Mendoza, aclaró que su presencia en el cerro del Chiquihuite nada tenía que ver con su cargo de presidente de la Cámara de la Industria de la Radio y Televisión (CIRT), sino que obedecía a su trabajo en la televisora de Ricardo Salinas Pliego.



"Tengo derecho a venir. Vengo a esperar la decisión de las autoridades", declaró Tristán Canales. FOTO: LIZBETH AZARU

Las dos televisoras exigen las instalaciones

"No nos vamos retirar, vamos a estar aquí presentes porque esperamos que en unas horas se cumpla la responsabilidad de la autoridad para que nos regresen las instalaciones", advirtió el vicepresidente de TV Azteca.

En ese mismo sentido, se pronunció Tristán Canales, quien aseguró que el gobierno federal les regresará el control de la señal de Canal 40.

"Tengo pleno derecho de venir, vengo a esperar la decisión de las autoridades para que en el momento que cumplan con una sentencia nos entreguen como corresponde el derecho de operar el Canal 40", señaló.

Sin embargo, las instalaciones no fueron entregadas a nadie, el actuario del Juzgado Séptimo de Distrito en Materia Administrativa, Gilberto Abarca,

no pudo hacer la notificación sobre la suspensión provisional para levantar el aseguramiento, porque el depositario Gonzalo Hernández López, nunca apareció.

Por la noche, el abogado Gómez Mont lamentó que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes haya aplazado la orden para levantar el aseguramiento.

"Les toma mucho tiempo pensar a los señores qué hacer, se tardaron horas en decir, que tienen horas para decir, esa es la tragedia hoy de la SCT", señaló.

A pesar de que la justicia federal otorgó la suspensión provisional a la TVM en contra del aseguramiento de la señal de Canal 40 y de su planta de transmisiones, está en suspenso a quién se entregará las instalaciones el Chiquihuite. ■

Comunicado de CNI

Trabajadores de CNI informaron en un comunicado que debido a que no tuvieron ninguna respuesta de las autoridades, presentarían el lunes una queja ante Eduardo Bertoni, Relator Especial para la Libertad de Expresión de la Organización de Estados Americanos. Se explica que a más de diez horas del fallo de la jueza que otorgó una suspensión provisional al aseguramiento de las instalaciones, "ninguna autoridad se ha presentado hasta ahora para hacer la entrega de las instalaciones de CNI a su legítimo concesionario".

La posición de las autoridades anticipó que será de pleno cumplimiento a lo dictado por el tribunal y la jueza respectiva, pero ya abordaremos esto en otro espacio donde se fijará la posición del gobierno.

Santiago Creel
Secretario de Gobernación

Se trata de una concesión federal y el Estado mexicano no puede quedarse a la expectativa de los litigios entre particulares, es un asunto que es de interés nacional y que no puede perderse en lo tortuoso, lejano o lento de los litigios.

Diego Fernández de Cevallos
Cordinador del PAN en el Senado

La suspensión provisional es un primer paso apenas y ahora el Poder Judicial deberá resolver de fondo, pero es una sentencia muy valiente y muy honesta de la jueza. Si bien, no echa abajo el procedimiento inaplicable del artículo 104 bis, lo cierto es que empieza a resarcir el Estado de Derecho, pues se estaba constituyendo una franca doble confiscación, un despojo.

Javier Corral Jurado
Presidente de la Comisión de Comunicaciones y Transportes

El conflicto atrapó al gobierno federal sin estar preparado.

María Teresa Gómez Mont
Integrante de la Comisión de Radio y Televisión de la Cámara de Diputados

Formal prisión a empleados de TV Azteca

El juez primero de Distrito en Materia Penal, Reynaldo Manuel Reyes Rosas, dictó ayer auto de formal prisión contra nueve trabajadores de Televisión Azteca que presuntamente tomaron de forma violenta las instalaciones de CNI-Canal 40 en el cerro del Chiquihuite, el pasado 27 de diciembre.

El juez adscrito al Reclusorio Preventivo Norte, consideró que

existen los elementos suficientes para iniciar el proceso contra los empleados de la televisora del Ajusco por delitos de despojo y robo con violencia en lugar cerrado.

Los inculcados son Ricardo Martínez Cruz —abogado de Televisión Azteca—, Homero Manuel Palacio, Tomás Barros, Juan Manuel Machorro, Noé Montealegre, Lucio Reyes, Miguel

Solorio, Sergio Zúñiga y Oliver Sotelo quienes serán sujetos a proceso penal.

Cabe mencionar que estas nueve personas gozan de la suspensión provisional de la orden de aprehensión que les fue otorgada por el juez Reyes Rosas, lo que significa que podrán enfrentar el juicio penal en libertad.

El 27 de diciembre, Roberto Ve-

lázquez, productor ejecutivo de CNI dijo que las instalaciones del canal no fueron tomadas dentro del marco de la ley, sino por la fuerza a través de un comando armado.

No precisó el número de personas que presuntamente invadieron la sede técnica de CNI, aunque, aseguró, fueron agredidas alrededor de siete personas, entre vigilantes e ingenieros, que se encontraban en las instalaciones del cerro del Chiquihuite. ■

JOSE ANTONIO LOPEZ

del Chiquihuite para pedir la devolución de la señal.

7 DE ENERO DE 2003

Luego de transmitir por unas horas la señal "normal" de Canal 40 en su frecuencia de origen y tras haberse iniciado las negociaciones con CNI y la Secretaría de Gobernación, Televisión Azteca cierra la transmisión del canal y emite desde las 08:55 hora local de ese día sólo horas cromáticas.

7 DE ENERO DE 2003

Azteca y Canal 40 pactan tregua de 72 horas

para negociar una disputa sobre la propiedad de la segunda televisora.

8 DE ENERO DE 2003

El secretario de Comunicaciones y Transportes, Pedro Cerisola, advierte que si Televisión Azteca y CNI Canal 40 no logran los acuerdos para resolver el conflicto, el gobierno federal actuará en consecuencia y ejercerá alternativas para salvaguardar el estado de Derecho.

8 DE ENERO DE 2003

La Cámara de Diputados comparece ante la Comisión de Radio y Televisión Pedro

Cerisola, secretario de Comunicaciones para que informe oficialmente sobre el estado legal que guarda la concesión que operaba CNI y para saber por qué intervinieron de manera tardía el Ejecutivo federal en el conflicto.

10 DE ENERO DE 2003

El gobierno federal asegura las "construcciones, instalaciones y bienes" con que operaba el Canal 40, luego de que los dueños de Azteca y CNI no llegan a ningún acuerdo que resolviera la disputa por la titularidad para operar.

11 DE ENERO DE 2003

El procurador General de la República, Rafael Macedo de la Concha, seaba que hasta el momento la justicia federal no ha otorgado órdenes de aprehensión en contra de los propietarios o directivos de CNI y Azteca.

21 DE ENERO DE 2003

El Juzgado Segundo de Distrito de Amparo en Materia Administrativa rechaza el recurso de queja solicitado por TV Azteca en contra del aseguramiento por parte del gobierno federal de las instalaciones y señal de Canal 40.

Ojo por Ojo

Después de TV Azteca-CNI

A partir de hoy, lo que usted y yo conocimos como Canal 40 tiene que transformarse en la opción más combativa, fuerte y ruidosa de la televisión nacional, tiene que regresar mejor que nunca, tiene que justificar lo que tanto se dijo a su favor en periódicos, revistas, radio y televisión. ¿Y cómo le va a hacer la televisora del Ajusco para recuperar la credibilidad perdida? ¿Lo logrará? ¿Le interesará lograrlo?

POR ÁLVARO CUEVA

La guerra entre TV Azteca y CNI no ha terminado, pero parece que ya le van a devolver la señal abierta del Canal 40 a Javier Moreno Valle.

Digo lo de "parece" porque al menos hasta ayer, antes del cierre de esta columna, la pantalla continuaba en negro.

Y como suele suceder después de estos encontronazos, ahora viene lo más delicado: la reconstrucción.

¿Qué va a pasar en las próximas semanas en CNI Canal 40 y en TV Azteca? ¿Qué va a pasar con su público, con sus anunciantes, con sus empleados y con su programación? ¿Qué?

Seguramente usted estará de acuerdo conmigo en que pocas veces se había visto semejante movilización de la opinión pública a favor de un medio de comunicación.

Prácticamente nadie se quedó sin opinar y en la mayoría de los casos, por no decir que en casi la totalidad de ellos, CNI apareció como el estandarte del periodismo mexicano y TV Azteca, como la peor de las televisoras existentes sobre la faz de la tierra. ¿Se da usted cuenta del paquetazo para CNI? Más vale que a partir del momento en que se le restituya su señal, Canal 40 nos responda con los mejores programas del año porque de no ser así, la decepción será tremenda.

Decenas de personas pusieron sus manos al fuego por las producciones de CNI. Canal 40 no nos puede salir con pan con lo mismo ni con pretextos como que las fuentes no les quieren conceder entrevistas.

A partir de hoy, lo que usted y yo conocimos como Canal 40 tiene que transformarse en la opción más combativa, fuerte y ruidosa de la televisión nacional, tiene que regresar mejor que nunca, tiene que justificar lo que tanto se dijo a su favor en periódicos, revistas, radio y televisión.

De entrada se verá en la obligación de hacer una campaña de agradecimiento al público que pintó las ventanas de sus carros con letreros de apoyo, a los patrocinadores que se quedaron y a su personal.

Después, una campaña de captación de recursos. Canal 40, si sabe moverse, aprovechará las circunstancias a su favor y se rodeará de los mejores socios y anunciantes para multiplicar el número y la calidad de sus producciones.

Si después del 27 de diciembre sus recursos humanos estaban condenados a moverse, ahora están condenados a hacerlo a una velocidad todavía mayor.

En las próximas semanas

no habrá ojos que no se paseen por la señal de CNI para comprobar si valió la pena defender esa señal. Es una oportunidad única que nunca se había dado en ningún canal de la nación.

No son tiempos de festejar, son tiempos de diseñar un proyecto de televisión. Si Canal 40 no lo hace o no

lo consigue, nunca se van a acabar el quemón con la opinión pública.

Recordemos que la opinión pública está cansada de que le vean la cara y de decepcionarse. Recordemos que la opinión pública está muy dolida.

A propósito de quemones, ¿qué va a pasar con las relaciones entre TV Azteca y la opinión pública en los próximos días? Su situación es particularmente delicada.

No es usted, pero yo jamás había visto a la comunidad periodística de este país tan unida en contra de una televisora y esos intelectuales no se van a conformar celebrando el aniversario número siete de *Ventaneando*.

¿Cómo le va a hacer la televisora del Ajusco para recuperar la credibilidad perdida? ¿Lo logrará? ¿Le interesará lograrlo?

Y es que desde el 27 de diciembre para acá ha pasado algo insólito: TV Azteca se ha convertido en el canal del gobierno mexicano.

Hace varios años, Televisa navegaba con la bandera de ser la televisora vendida. Ahora Televisa está más allá del bien y el mal, con una sorprendente apertura crítica y noticiosa, mientras que TV Azteca vive entregada a Vicente Fox y Marta Sahagún.

No es un chisme, usted vio a Marta Sahagún de gira artística por los programas matutinos de la televisora del Ajusco como si hubiera sido Torrita de La academia.

¿A que doña Marta nunca hizo lo mismo con

Fundación Televisa, con los esfuerzos de Once TV, con los programas de CNI o las emisiones del Canal 22?

Si la señora es tan buena onda, ¿por qué no ha ido a pedir apoyo en *Platicame*, el programa para diabéticos de MVS Canal 52? ¿Por qué no ha salido en *Por su salud de 4TV*? ¿Por qué no vende los goles del América?

El paquete de TV Azteca es tan monstruoso como el de CNI. ¿Cómo va a convencer a su público, a sus anunciantes, a sus recursos humanos y a la opinión pública, de que es una televisora analítica, crítica y confiable?

¿De dónde se van a agarrar sus ejecutivos para que el mundo entienda que no están vendidos ni al gobierno ni a ningún partido ni que van a seguir cobrándose a lo chino todas y cada una de sus deudas?

¿Cómo van a borrar las abiertas campañas de desprestigio contra la gente de CNI? ¿Cómo es que sus periodistas se van a volver a parar el cuello? ¿Cómo?

Si Canal 40 tiene que arrancar con una campaña de agradecimiento, TV Azteca va a tener que iniciar con otra, pero de reposicionamiento.

Va a tener que darle con todo al Presidente, a la primera dama y al PAN, va a tener que olvidarse de rencores y parecerse a lo que fue en 1994.

Si no se pone a trabajar, mucho de su público y muchos de sus anunciantes podrían irse a CNI, por convicción, por decepción o nada más para quedar bien con la opinión pública.

TV Azteca está viviendo hoy lo que tanto le criticaba a la vieja Televisa. Sólo que en la televisora del Ajusco del año 2003 no se vislumbra un cambio administrativo ni generacional que la pudiera salvar del horror.

No son tiempos de hablar de campañas de linchamiento ni de echarle la culpa a grupos de presión, también para TV Azteca son tiempos de diseñar un nuevo proyecto de televisión. Si no lo hacen y siguen como van, nunca se van a reponer. Nunca.

Y si la reconstrucción en CNI y en TV Azteca se antoja titánica, la de la imagen del Presidente, la primera dama y la de algunos organismos como la Cámara de la Industria de la Radio y la Televisión

(CIRT) pinta peor. ¿Cómo le va a hacer el señor Presidente de

esta nación para limpiar su nombre tras su silencio en el

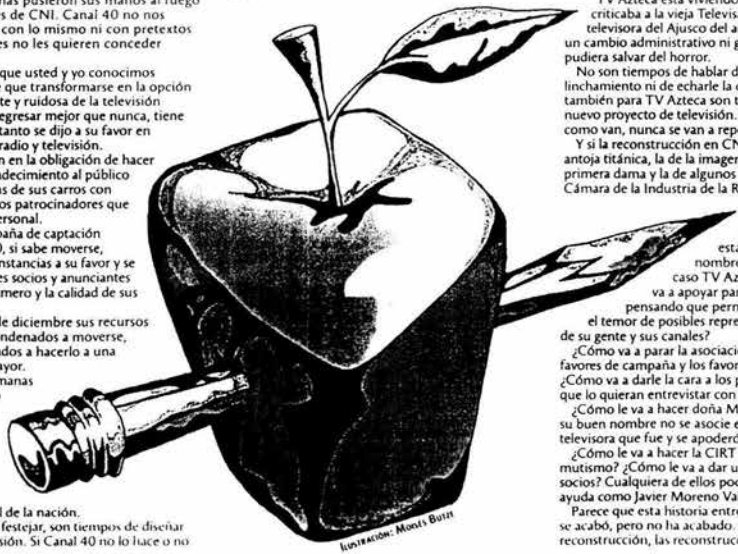
caso TV Azteca-CNI? ¿En dónde se va a apoyar para que la gente no siga pensando que permaneció maniatado ante el temor de posibles represalias de Ricardo Salinas, de su gente y sus canales?

¿Cómo va a parar la asociación de ideas entre los favores de campaña y los favores de su administración? ¿Cómo va a darle la cara a los periodistas de CNI el día que lo quieran entrevistar con la señal recuperada?

¿Cómo le va a hacer doña Marta Sahagún para que su buen nombre no se asocie en exclusiva al de una televisora que fue y se apoderó de una antena ajena?

¿Cómo le va a hacer la CIRT para explicar su mutismo? ¿Cómo le va a dar una explicación a sus socios? Cualquiera de ellos podría algún día necesitar ayuda como Javier Moreno Valle, ¿o no?

Parece que esta historia entre TV Azteca y CNI ya se acabó, pero no ha acabado. Ahora viene lo peor: la reconstrucción, las reconstrucciones. ■



Ojo por Ojo

El precio de la credibilidad

Durante la campaña de desprestigio que Fuerza Informativa Azteca hizo contra Javier Moreno Valle, la credibilidad de varios comunicadores quedó en entredicho. ¿Por qué? Porque cumplieron órdenes. Alguien les pidió que leyeran un texto sin protestar y ellos, con mayor o menor convencimiento de causa, lo hicieron

POR ÁLVARO CUEVA

Todavía falta ver lo que pase mañana, pero ahora que las cosas medio se han compuesto, tras el conflicto TV Azteca-CNI, conviene hablar de uno de sus puntos más olvidados: la credibilidad.

Bien lo comentaba el senador Javier Corral en la mesa redonda "Después del Chiquihuite" que Canal 40 transmitió la noche del jueves pasado: la ley de radio y televisión no contempla nada en lo referente a los derechos de los trabajadores de los medios de comunicación.

Durante la campaña de desprestigio que Fuerza Informativa Azteca hizo contra Javier Moreno Valle, la credibilidad de varios comunicadores quedó en entredicho.

¿Por qué? Porque cumplieron órdenes. Alguien les pidió que leyeran un texto sin protestar y ellos, con mayor o menor convencimiento de causa, lo hicieron.

Ni modo que pusieran en riesgo la estabilidad económica de sus familias y que renunciaran en menos de dos minutos.

Ni modo que cualquier otro canal los fuera a contratar en igualdad de circunstancias al día siguiente.

Ni modo que TV Azteca no los fuera a demandar, como a tantos, tan pronto pusieran un pie fuera de esa televisora o tan pronto hicieran una declaración inapropiada ante la prensa.

El único que se salvó fue José Cárdenas, pero los demás periodistas de Azteca 13 y Azteca 7 quedaron muy mal parados ante la opinión pública.

Y CNI se ha encargado de ponerlos del asco. No hay día en que Canal 40 no incluya imágenes patéticas de Javier Alatorre, Jorge Zaza y Ramón Fregoso en su programación a manera de denuncia.

Pero, ¿a quién están denunciando?, ¿a los periodistas o a sus jefes? ¿Qué se gana con esa venganza, igualar las acusaciones directas que TV Azteca hizo contra la persona de Ciro Gómez Leyva o jugar al ojo por ojo?

Como CNI es la empresa que tiene ahora la sartén por el mango, no hay nadie que proteste por la transmisión de esas crestomatías, pero en esencia equivalentes a otra campaña de desprestigio personal.

Ni modo que Canal 40 se hubiera quedado con los brazos cruzados. Ni modo que después de un mes de haber estado aguantando injurias sin poder responderlas, la gente de esa compañía hubiera podido regresar a la pantalla abordando cualquier otro tema.

Ni modo que sus trabajadores, en menos de cinco minutos, hubieran podido olvidar todas las barbaridades que tuvieron que soportar por parte de TV Azteca y las autoridades de la nación.

Como usted ve, todos los involucrados están atrapados en una red de "ni modos" en la que los que

más pierden son los seres humanos.

No hay calculadora que mida el daño moral que ha quedado en los cuerpos y las mentes de tantas personas, empezando por Javier Moreno Valle y Ricardo Salinas Pliego, a quienes se les ha dicho de todo en toda clase de medios de comunicación, hasta el más modesto de sus empleados.

¿Qué hacer en estos casos? ¿Cómo hacerle entender al público que el Pablo Latapi que se dedicó a atacar a Ciro Gómez Leyva es un personaje de la televisión y que atrás de él está otro Pablo Latapi, real, que seguramente tiene un cúmulo de virtudes y principios que pocas veces hemos percibido?

¿Cómo explicarle a la gente que lo que hizo Ana María Lomelí es un trabajo y que equivale en medios de

hubiera ido en protesta por las truculencias del libreto que le tocó leer, es muy poco probable que Televisa lo hubiera recibido para darle el espacio de Joaquín López Dóriga.

¿Qué hubiera pasado con el entonces? Nada. Nadie le hubiera hecho la gran nota, nadie le hubiera dado ni un premio ni un cheque y el señor hubiera terminado olvidado y grabando programas de teleducación de aquí a los 56 años.

Nadie come de su dignidad y si Ciro Gómez Leyva hubiera frenado la revancha de CNI tras la devolución de la señal el lunes 27 de enero, es muy poco probable que Canal 40 hubiera satisfecho las necesidades de su público que insiste en darle y darle vueltas al conflicto con TV Azteca.

¿Qué hubiera pasado con el entonces? Nada.

CNI Noticias perdió en el espacio como cualquier noticiero *light* y estaría condenado a desaparecer a las pocas semanas por falta de *rating*, impacto y comercialización.

Tanto TV Azteca como CNI están condenados a girar en sus conflictos de aquí a que puedan marcar sus diferencias con alguna guerra civil o internacional.

¿Qué va a pasar con Canal 40 el día que se le acabe el veinte de su problema con la televisora del Ajusco? ¿Qué va a pasar con TV Azteca el día en que se le acaben sus privilegios?

Mientras esto sucede, los individuos se siguen lastimando y se lastiman al prolongar la situación. Es como si no hubiera una manera de salir limpio en esa guerra.

Ahora estamos en que si la situación de CNI va a ser definitiva o no, en que si la fianza cuesta demasiado, en que si los tribunales y en que si las demandas.

O sea, estamos en las mismas de siempre sólo que con señal abierta en el valle de México por parte de Canal 40.

¿Y la gente? ¿Cómo está la gente? ¿En qué condiciones está la gente? ¿Dónde están las nuevas contrataciones? Una empresa que gana, no sólo gana en encuestas, gana también en dinero y el dinero se tiene que notar en pantalla.

Ni TV Azteca ni CNI han estrenado nada desde el lunes, ni siquiera las producciones que estaba diseñadas para Azteca 40 como *Nuestra ciudad* y el informativo con Sergio Sarmiento.

Entonces, todavía no ha habido victoria y los trabajadores siguen lastimados, tan lastimados como los periodistas que cumplieron órdenes.

Usted, ¿qué hubiera hecho, qué hubiera dicho en el lugar de Lilly Téllez? ¿Qué?

Nuestra ley de radio y televisión sigue obsoleta y uno de los puntos que urge incluir en su revisión es la de los derechos de los trabajadores. ¿A poco no? ■



ILUSTRACIÓN: ALFREDO SAN JUAN

comunicación a ponerle o a no ponerle cebolla a una hamburguesa de McDonald's según la pida el cliente?

¿O no equivale a eso y los empleos y los valores individuales de los trabajadores en los medios de comunicación deben ser otros? ¿Será que los periodistas de un país en crisis tienen la obligación de trabajar de mártires y de rodar de una empresa a otra al menor indicio de censura?

Sólo se vive una vez y si hay un mercado laboral que esté saturado el día de hoy es el de los medios de comunicación.

Por cada comunicador digno que renuncie a un empleo al detectar la más mínima anomalía aparecerán decenas de comunicadores muertos de hambre, más jóvenes, más agresivos y más guapos, dispuestos a transmitir esa anomalía más cualquier otra incluso por menos dinero o sin cobrar un solo centavo.

¿Qué es preferible, entregarle a cualquiera de esas personas un lugar en la televisión o aguantar en nombre de los recibos de luz y agua, de los hijos que necesitan educación y medicamentos, de la renta y la vejez?

Nadie come de su dignidad y si Javier Alatorre se



La confianza, divisa esencial de la economía de EU, queda hecha añicos por fraudes financieros causados por la avaricia, pero a diferencia de los ataques terroristas, el enemigo no llega de fuera, ya estaba en casa y no lo habían detectado...

Fraudes corporativos El gran pecado capital

Un drama contemporáneo

■ Escándalos corporativos que movieron al mundo durante el 2002



Dick Cheney
Vicepresidente
repblicano de EU

Legisladores revelan que Cheney se reúne con directivos de Enron para diseñar una estrategia energética



George W. Bush
Presidente de EU

Bush se rehúsa a colaborar con la Oficina de Contabilidad del Congreso de EU, que investiga el caso Enron



Scott Sullivan
WorldCom

Para evitar la cárcel, Sullivan, ex director de finanzas de WorldCom, paga fianza de 10 millones de dólares



Michael Kopper
Enron

Michael Kopper, director de finanzas globales de Enron, es declarado culpable de lavado de dinero y fraude

POR ARMANDO TALAMANTES

Todas las monedas y billetes emitidos por Estados Unidos tienen grabada la leyenda "In God we trust". Habría que preguntarle a Dios si él confía en todos los ejecutivos de las poderosas compañías que manejan miles de millones de dólares.

Y es que varios altos directivos de ese país han sucumbido ante la tentación y cometieron un pecado capital: la avaricia. Su flaqueza desquicia los mercados durante el 2002, provoca el colapso de prominentes firmas y causa un alud de acusaciones en las esferas política y empresarial de la nación más poderosa del planeta.

Más de 25 grandes compañías estadounidenses son investigadas por supuestos fraudes y alteraciones en su contabilidad, una docena de altos ejecutivos y presidentes de corporaciones están bajo la lupa de las autoridades, y varios ya duermen tras las rejas.

El "affaire", que apunta a convertirse en el escándalo más sonado de principios de siglo, se desenvuelve en un escenario donde incluso la Casa Blanca ha resultado salpicada por las acusaciones de corrupción.

La trama es sencilla, pero se vuelve complicada por las operaciones contables y financieras que subyacen, y la intrincada red de colusión y contubernios fabricada entre los actores protagonistas.

¿Por qué es simple? La avaricia lleva a algunos ejecutivos de importantes consorcios a falsificar y maquillar sus números contables para inflar artificialmente las ganancias y aparentar una salud financiera de las empresas que no existe.

Los supuestos buenos resultados representan para los directivos jugosos premios por su eficiencia y productividad; muchos ejecutivos y presidentes poseen acciones de sus empresas, las cuales con sus medidas llegan a elevadas como irreales cotizaciones.

Descubierto el engaño, las compañías admiten su precaria situación, algunas se declaran en bancarota, decenas de miles pierden su trabajo; los inversionistas su dinero; llega la turbulencia en los mercados accionarios y comienza la crisis de confianza.

¿Por qué se vuelve complicada? Los ejecutivos no actúan solos. Presumiblemente hay colusión por parte de los auditores de las firmas independientes que daban fe de los resultados contables de las empresas. Se cuestiona el papel de los analistas de Wall Street, muchos de ellos pertenecientes a bancos de inversión ligados a las compañías emblematizadas.

También se somete a debate la actitud de la prensa, que

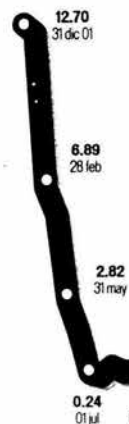
Más de 25 grandes compañías, una docena de altos ejecutivos y presidentes de corporaciones son sospechosos y están bajo la lupa de las autoridades estadounidenses



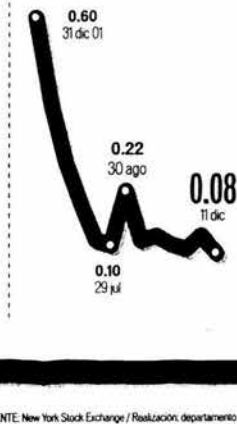
El mapa de los costos

■ El valor de las acciones de WorldCom y Enron se pulveriza a lo largo del año, pero también resultan afectados los títulos de otras grandes corporaciones que están bajo sospecha e investigación por supuestos fraudes contables (precio de la acción en dólares).

WORLDCOM



ENRON



AOL TIME



JONHSON & JONHSON



MERCK



FUENTE: New York Stock Exchange / Realización: departamento de Análisis de REFORMA

escasamente reporta las irregularidades. A la luz de los fraudes y anomalías, entran en acción las autoridades federales del Ejecutivo, del Congreso y los inspectores de la Bolsa.

La punta del iceberg se ve en diciembre del 2001, cuando Enron, la otrora poderosa compañía de energía, se declara en bancarota, dos meses después de que surgen los primeros indicios de irregularidades, y la Comisión de Bolsa y Valores (SEC, por sus siglas en inglés) inicia sus pesquisas. En poco tiempo, el valor de las acciones de Enron se estufa, dejando a miles de inversionistas sin dinero y a otros tantos sin empleo.

Todavía no amaina la tempestad cuando legisladores demócratas revelan, en enero del 2002, que el Vicepresidente Dick Cheney había tenido reuniones con los directivos de Enron para diseñar la estrategia energética del Gobierno de Bush, lo cual da pie a suponer que el Gobierno ayudaría en forma sospechosa a la compañía.

Bush y Cheney son enfáticos al negar las versiones, pero también se rehúsan a colaborar con la Oficina de Contabilidad del Congreso (GAO), que investiga el caso. En febrero, la GAO presenta una demanda ante la Corte para obligar a la Casa Blanca a entregar la información sobre su relación con Enron.

El Gobierno accede, en junio, a abrir la "caja de pandora", pero bajo ciertas reglas que lo favorecen. En todo el año no se logra demostrar ninguna culpabilidad, pero tampoco se tiene la certeza de que los involucrados son inocentes y el caso sigue abierto.

La llama del escándalo se aviva en junio, cuando la firma Arthur Andersen es acusada de obstruir la justicia, al destruir documentos relevantes del caso Enron, de la cual es auditora, y para octubre el

director de finanzas globales de Enron, Michael Kopper, es declarado culpable de lavado de dinero y fraude.

Su ex jefe y anterior director de finanzas de Enron, Andrew Fastow, también es acusado de prácticas fraudulentas. Kopper logra la libertad con una fianza de 5 millones de dólares y la promesa de cooperar con las autoridades.

La Bolsa de la Fantasía

La pérdida del valor de las acciones de Enron, calculada en más de 63 mil millones de dólares, dejó a miles de inversionistas con sólo ilusiones entre sus manos. Los títulos ya no tenían prácticamente ningún valor.

El colapso es particularmente importante porque 80 millones de estadounidenses tienen acciones de compañías que cotizan en el mercado bursátil; la clase media y los pensionados son parte del gran público inversionista.

Tres perlas del mar de corrupción

GUARDERÍA EXCLUSIVA

Jack Grubman, reconocido analista de Salomon Smith Barney, mejoró la calificación de las acciones de AT&T.

¿La razón? Que un alto ejecutivo del Citigroup lo ayudara a que sus hijos lusan inscripciones en una exclusiva guardería en Nueva York. Las autoridades detectan la corrupción cuando revisan correos electrónicos de Grubman en busca de pruebas sobre tráfico de influencias.

BIENES DE COLECCIÓN

El ex director de Icy Dennis Koslowksi es acusado de evadir impuestos a través de compras de obras de arte. Aunque se declara inocente y paga

una fianza de 10 millones de dólares, las autoridades detectan "inusuales" compras: un parchero de 15 mil dólares, un bote de basura de 2 mil 200 dólares, y juegos de sábanas finas por 5 mil 900 dólares.

LOS TENTÁCULOS DE LA CORRUPCIÓN

Al investigar más casos de contubernios, las autoridades descubren que los directores de las casas de subastas Sotheby's y Christie's hacían acuerdos ilegales para alterar los precios de los exclusivos artículos que remataban. Alfred Teubman, ex presidente de Sotheby's, es condenado a un año de cárcel por causar perjuicios de 44 millones de dólares contra sus clientes.

Por lo menos 80 millones de estadounidenses poseen acciones de firmas que cotizan en la Bolsa; la clase media y los pensionados son parte del gran público inversionista

Lleva Bush a su molino agua de temporal

En 1992, cuando George Bush padre contaba por la presidencia de Estados Unidos, la fórmula demócrata Clinton-Gore popularizó un slogan dirigido a su oponente republicano, tan efectivo que les abrió la puerta a la Casa Blanca: "Es la economía, estúpido".

A 10 años de distancia, el hijo de aquel texano del mismo nombre ocupa la presidencia de ese país, pero no desea que, como a su padre, lo tachen de estúpido por las medidas que toma para restaurar la maltrecha economía de su poderosa nación.

Los ataques del 11 de septiembre del 2001 causan estragos profundos en la economía estadounidense, pero no tanto como los fraudes financieros que, como pétales que caen de la flor, no han cesado, y sólo apenas al final del año la Administración Bush recibe un poco de oxígeno.

Bush hijo mantiene su popularidad entre sus conacionales y liderazgo internacional por su lucha contra el terrorismo, pero está consciente de que la economía de Estados Unidos

pasa malos momentos y quiere evitar que sea el talón de Aquiles para su reelección.

Los escándalos financieros golpean a Wall Street y a la economía estadounidense, que incluso llega a caer en recesión por un breve lapso, pero también impactan en lo político.

Bush intenta retomar la senda del crecimiento, aunque eso implica reemplazar la columna vertebral del equipo económico presidencial.

Así, Paul O'Neill, Secretario del Tesoro, y Larry Lindsey, asesor económico de la Casa Blanca, dejan sus cargos, antecedidos por Harvey Pitt, ex presidente de la Comisión de Bolsa y Valores.

Los cambios no logran la repercusión deseada: el desempleo continúa elevado, las Bolsas siguen débiles y reportan pérdidas.

Las decisiones de Bush reflejan su interés por recomponer lo económico, pero también tienen su dosis de prospectiva.

El nuevo Secretario del Tesoro, John Snow, y el equipo económico tienen la tarea de componer la situación en Estados Unidos antes de la elección presidencial del 2004.



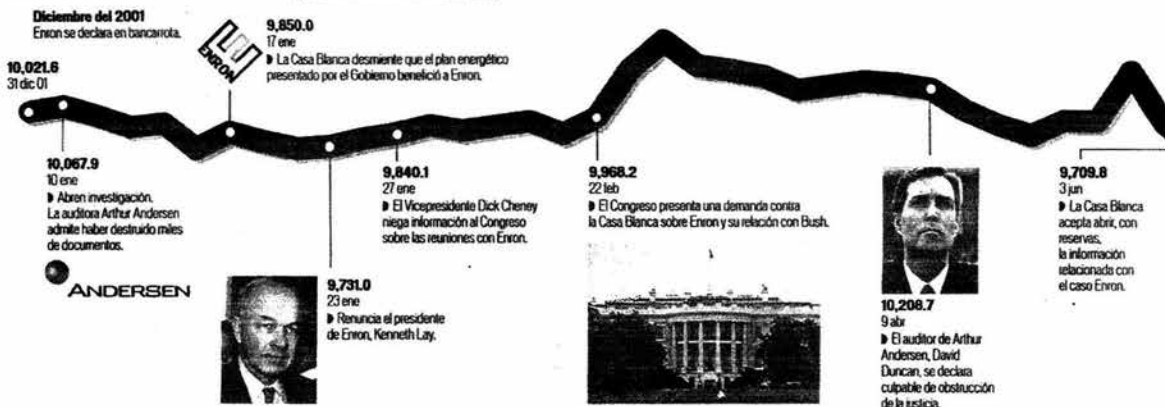
Paul O'Neill
Secretario del tesoro

Las decisiones de Bush reflejan su interés por recomponer lo económico, pero también tienen su dosis de prospectiva.

El nuevo Secretario del Tesoro, John Snow, y el equipo económico tienen la tarea de componer la situación en Estados Unidos antes de la elección presidencial del 2004.

El año de la zozobra

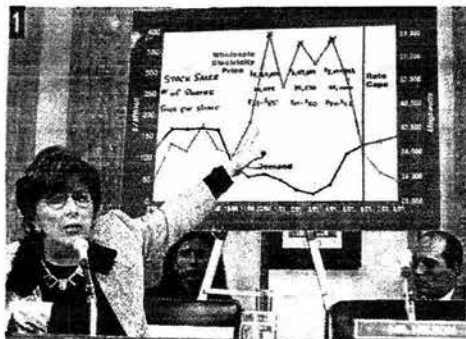
Los problemas contables se convierten en escándalos financieros en el 2002 y el índice industrial Dow Jones llega a su nivel más bajo desde 1997. (Evolución del índice industrial Dow Jones)



9,731.0
23 ene
Renuncia el presidente de Enron, Kenneth Lay.



10,208.7
9 abr
El auditor de Arthur Andersen, David Duncan, se declara culpable de obstrucción de la justicia.



La caída del imperio Enron



1 Febrero 5 **Barbara Boxer**, del Comité de Comercio del Senado, muestra una gráfica de las ventas de Enron y el costo de la electricidad.

2 Enero 28 **Rocío despedida**. **Scarla García** muestra una pancarta durante un evento organizado por el reverendo **Jackson**, en la sede de Enron.

3 Febrero 24 Un activista globalístico protesta con una foto del presidente de Enron, **Kenneth Lay**, frente al edificio de la firma auditora **Arthur Andersen**.

4 Enero 30 "Descansen en paz", es el título de esta pieza, que forma parte de una exhibición denominada **Enron: un término de Arte**.

5 Junio 28 Un grupo de empleados de Enron que se quedaron sin trabajo posan para el artículo central de la revista **Playboy** sobre el tema.



Al ser menos ricos que antes, los consumidores dejan de comprar igual, baja la actividad económica y las compañías detienen sus nuevos proyectos. Al retirar sus inversiones, el dinero se vuelve más caro y eso también es un obstáculo para la expansión de las empresas.

El problema envuelve especialmente a México, que destina más del 80 por ciento de sus exportaciones al mercado estadounidense. Una parte de la recesión económica que sufre el país y su actual lento crecimiento, es explicada por la pérdida de confianza de los estadounidenses y su menor disposición a gastar, lo que afecta a las empresas en México.

Desenmascaran a otros farsantes

Destapada la cloaca de Enron, más compañías comenzaron a caer, una tras otra, y parece que la cadena de fraudes financieros en Estados Unidos no tiene fin.

La firma de telecomunicaciones **WorldCom** declara en julio la bancarrota más grande en la historia de Estados Unidos, luego de que admite haber escondido en sus libros contables gastos por más de 7 mil millones de dólares. Al menos seis grandes ex directivos de **WorldCom** afrontan ahora cargos criminales por fraude.

Otras compañías como **Qwest**, **Tyco**, **AOL Time Warner**, **ImClone**, **Dynegy**, **CMS Energy**, **El Paso Corp.**, **Johnson & Johnson**, **Merck**, y empresas financieras como **Goldman Sachs**, **Salomon Smith Barney**, **Citigroup**, **JP Morgan Chase** y **Merrill Lynch**, también son investigadas por sospechas de conductas irregulares en su contabilidad.

Tres compañías más se suman al club de la bancarrota durante el año: la firma de cable **Adelphia**, la empresa de telecomunicaciones **Global Crossing** y la cadena de autoservicio **Kmart**, todas por verse involucradas en supuestas anomalías fraudulentas, según investigaciones de las autoridades.

En un intento por recobrar la confianza de los inversionistas, el Gobierno de **George W. Bush** lanza leyes más severas para quienes cometan fraudes, y esas reglas se volvieron extensivas a otros países que están abrazando las iniciativas para prevenir escándalos similares a los de Enron.

La recuperación de la confianza, sin embargo, será un camino arduo para las empresas y las autoridades de Estados Unidos.

Los sucesos continúan y la historia de los fraudes y la corrupción en la alta esfera empresarial estadounidense toman forma, y se antoja que el desenlace aún está lejos.

Por ahora, las pesquisas continúan. Algunos ex directivos hacen pactos con la autoridad y colaboran, otros se niegan a admitir nada, las firmas de inversión y los despachos de auditores pagan multas, el Congreso aprueba leyes y castigos más severos, y el público inversionista observa cauteloso el desenvolvimiento de la trama, a la espera de recuperar algo de confianza que lo lleve de nuevo a invertir su dinero en la Bolsa.



Dimiten los directores de *The New York Times*

Howell Raines, quien dirigía el diario desde septiembre de 2001, renunció a consecuencia de los plagios del redactor Jayson Blair, al igual que el subdirector



Howell Raines, director del diario, y Gerald Boyd, director adjunto, anunciaron ayer su dimisión, la cual fue aceptada por el dueño del periódico neoyorquino, Arthur Sulzberger. Foto: AP

AP/REUTERS
Nueva York

El director periodístico y el subdirector del diario *The New York Times* renunciaron ayer, como secuela de un escándalo motivado por un reportero que inventó o plagió algunos de sus reportajes.

El propio rotativo informó que Howell Raines y el subdirector Gerald Boyd habían dimitido. La medida se da en medio del escándalo en torno al reportero Jayson Blair, a quien se le comprobó una serie de violaciones a las normas éticas del periodismo.

El periódico más influyente en Estados Unidos agregó que Joseph Lelyveld, un ex director periodístico, volverá a ocupar el cargo en forma interina. No se

designará a un subdirector interino. "Este es un día que me rompe el corazón", declaró el dueño del diario, Arthur Sulzberger en una reunión con el personal. Sulzberger agradeció a Raines y Boyd por colocar primero los intereses del diario. No se mencionó el escándalo de Blair en la reunión de ayer, pero el caso causó mucha turbulencia en la sala de redacción.

Blair, de 27 años, renunció el 1 de mayo luego que *The New York Times* descubrió que había "cometido frecuentes actos de fraude periodístico". El diario anunció que formaría un comité para investigar sus políticas informativas, incluidas las prácticas de contratación, el uso de fuentes no identificadas, el uso de empleados sin contrato y prácticas de colocación de firma y procedencia.

Los dos directores habían sido criticados tras el escándalo, especialmente por permitir que Blair cubriera el caso del francotirador del área de Washington. Raines y Boyd fueron acusados de pasar por alto los errores de Blair y las advertencias sobre la calidad de su trabajo que hicieron otros editores. También fueron acusados de ascender al joven corresponsal de raza negra a pesar de sus conocidas deficiencias.

Desde que estalló el escándalo, otro periodista de la redacción, Rick Bragg, ganador de un premio Pulitzer, renunció en medio de acusaciones de periodismo deshonesto. Bragg dejó *The New York Times* el 28 de mayo luego que el diario lo suspendió por un informe que tenía su firma pero fue reportado mayormente por un periodista independiente. "Sabemos

que éste ha sido un periodo difícil", dijo Raines al personal del diario en un correo electrónico anunciando que había sido aceptada la renuncia de Bragg.

Raines, de 60 años, había sido criticado por lo que algunos consideraban un estilo autocrático de mando. Fue designado director periodístico días antes del 11-S. En abril del año siguiente, el diario recibió un récord de siete Premios Pulitzer: cinco por su cobertura de los ataques terroristas, y dos por la guerra en Afganistán.

El escándalo de Blair probablemente contribuyó a erosionar la confianza en el periodismo. Según la publicación de una reciente encuesta, sólo 36 por ciento de los estadounidenses confía en los periodistas, comparado con 54 por ciento en 1989. ■

La crisis

- **1 de mayo:** el redactor Jayson Blair dimite luego de cuatro años. Lo acusan de haber plagiado, inventado y falsificado 36 de sus 73 artículos.
- **22 de mayo:** el diario nombra una comisión interna para evaluar la redacción tras el caso Blair, una mancha en los 152 años del rotativo.
- **28 de mayo:** renuncia el reportero Rick Bragg, ganador del Pulitzer, por fraude.
- **5 de junio:** dimiten el director Howell Raines y el subdirector Gerald Boyd.

TABLA DE FIGURAS

		PAGINA
Fig. 1:	PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	32
Fig. 2:	MODELO DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.....	40
Fig. 3:	PROCESO DE LAS RELACIONES FORMALES E INFORMALES EN LA ORGANIZACIÓN.....	41
Fig. 4:	FLUJO DE LA INFORMACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN.....	43
Fig. 5:	AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	52
Fig. 6:	EJEMPLOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y PRÁCTICA ADMINISTRATIVA.....	58
Fig. 7:	MODELO DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO).....	60
Fig. 8:	RELACIÓN DE LOS FACTORES DE LA COMUNICACIÓN CON LAS METAS ORGANIZACIONALES.....	78
Fig. 9:	MODELO DE SISTEMAS DEL ENFOQUE OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN.....	79
Fig. 10:	EL SÍMBOLO Y EL LOGOTIPO.....	89
Fig. 11:	GAMA CROMÁTICA.....	92-93
Fig. 12:	PROCESO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	111
Fig. 13:	PROPÓSITO Y FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	112
Fig. 14:	CÍRCULO DE LAS COMUNICACIONES.....	123

GLOSARIO

Administración. Proceso para mantener un ambiente en que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

Administración científica. Término que se utilizó originalmente para referirse al trabajo y el enfoque de Frederick W. Taylor y de sus colaboradores para analizar la administración. Implica que los métodos de investigación, análisis, y resumen científicos se pueden aplicar a las actividades de los administradores. Más adelante incluyó los estudios de tiempos y métodos similares utilizados por Taylor y sus seguidores para analizar las actividades de los trabajadores. Básicamente buscaba desarrollar 1) formas de aumentar la productividad al hacer que el trabajo fuera más fácil de realizar y 2) métodos para motivar a las personas para aprovechar las técnicas de ahorro de trabajo que desarrolló. Se puede resumir de la manera siguiente: 1) reemplazar las reglas empíricas por las científicas, 2) generar armonía en lugar de discordia, 3) lograr cooperación en lugar de individualismo caótico, 4) trabajar para la producción máxima y no una restringida y 5) desarrollo máximo de los trabajadores.

Administración como ciencia. Conocimiento organizado (conceptos, teoría, principios y técnicas) en que se sustenta la práctica de la administración; la ciencia explica sistemáticamente los fenómenos de la administración, como lo hace en cualquier otro campo.

Administración de contingencias. Teoría administrativa que reconoce diferencias o contingencias en las personas; también se le conoce como “administración situacional”; enfoque que hace hincapié en que no existe una “manera ideal o perfecta” que se aplique en todas las situaciones.

Administradores. Personas que llevan a cabo la tarea y las funciones de administrar, en cualquier nivel y en cualquier tipo de empresa.

Administradores, función de los. Planeación, organización, integración del personal, dirección y control.

Administradores, metas de los. Establecer y mantener un ambiente tal que las personas contribuyan a la obtención de los objetivos del grupo con el menor costo (en dinero, tiempo, esfuerzo, materiales, incomodidad o insatisfacción) para crear un valor excedente o “utilidad”.

Alta Dirección (Gerencia Estratégica). Son aquellas personas que por sus responsabilidades o altos cargos dentro de la estructura formal de una organización, determinan o toman las decisiones, sobre hacia dónde guiar la empresa.

Ambiente administrativo. Véase Ambiente económico; Ambiente ético; Ambiente Político; Ambiente social; Ambiente tecnológico.

Ambiente económico. Ambiente de los administradores que se relaciona con elementos tales como la disponibilidad de la mano de obra, la calidad y el precio; el capital, los materiales, los niveles de precios, la productividad, la disponibilidad de empresarios y ejecutivos de alta calidad, la política fiscal, los clientes y la demanda de bienes y servicios.

Ambiente ético. Ambiente de los administradores que se relacionan con los grupos de estándares de conducta socialmente aceptados. Véase también *Ética*.

Ambiente político. Ambiente de los administradores que se relaciona con la legislación, reglamentaciones y dependencias gubernamentales y sus acciones.

Ambiente social. Ambiente de los administradores que se relaciona con las actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia, creencias y costumbres de las personas en cualquier grupo o sociedad determinados; fuerzas sociales.

Ambiente tecnológico. Ambiente de los administradores relacionado con elementos tales como el conocimiento de la forma de hacer las cosas, los inventos y las técnicas en las áreas de procesos, máquinas y herramientas.

Arte. Práctica; habilidad que se adquiere a través de la experiencia.

Ascenso. Cambio dentro de la organización a un puesto más alto que tiene mayores responsabilidades y que, por lo general, requiere de habilidades y conocimientos más avanzados que en el puesto anterior. Normalmente el ascenso trae consigo una mayor posición y un aumento en remuneración.

Auditoría de comunicación. Proceso mediante el cual se examina las políticas, las redes y las actividades de comunicación dentro de una organización.

Comité. Grupo de personas a las que, en conjunto, se les encomienda algún asunto con fines de información, asesoría, intercambio de ideas o toma de decisiones.

Comunicación. Transferencia de información de una persona o entidad a otra, siempre y cuando el receptor la comprenda y de respuesta a su emisor.

Comunicación Estratégica. Proceso mediante el cual se produce o se transfiere información con alto contenido estratégico resulta vital para una compañía, indispensable para la toma de decisiones eficaces y para la planeación futura.

Conceptos. Imágenes mentales de cualquier cosa que se forma mediante la generalización a partir de casos particulares; por ejemplo, una palabra o un término.

Consejo de administración. Ejecutivo plural, es decir, comité, con poder para ejercer autoridad y tomar decisiones, que por lo general se encuentra en el nivel más alto de la organización y que por ley tiene la responsabilidad de “administrarla”.

Control. Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con las metas y planes; mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.

Coordinación. Obtención de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo.

Creatividad. Capacidad de desarrollar nuevos conceptos, ideas y soluciones a problemas.

Cultura organizacional. Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Departamento por funciones. Agrupamiento de actividades por departamentos de acuerdo con las funciones características que lleva a cabo la empresa; por ejemplo, en una compañía industrial: comercialización, producción, ingeniería, o finanzas.

Departamento. Área, división o sucursal definidos de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de las actividades y el logro de resultados específicos.

Desarrollo organizacional (DO). Enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y de toda la organización, mediante la utilización de diversas técnicas para identificar y resolver problemas.

Descripción del puesto. Estructuración de un trabajo en términos de su contenido, función y relaciones. Puede centrar su atención en puestos individuales o en grupos de trabajo.

Dirección. Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

Eficacia. Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

Eficiencia. Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

Ejecutivos. Véase Administradores.

Estrategia. Determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Estrategias de contingencia. Estrategias desarrolladas para ser usadas cuando los acontecimientos o las circunstancias imprevistas puedan provocar la obsolescencia o inadecuación de una estrategia seleccionada.

Ética. Sistema de principios o valores morales que se relacionan con un juicio moral, el deber y la obligación; disciplina que trata del bien y el mal, de lo correcto y de lo incorrecto. Véase Ambiente ético.

Funciones de los administradores. Véase Administradores, función de los.

Gerentes. Véase Administradores.

Gerencia Estratégica. Véase Alta Dirección.

Información de tiempo real o en tiempo real. Información sobre los acontecimientos a medida que ocurren.

Integración de personal o Recursos humanos. Ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional con personal competente.

Jungla de la teoría administrativa. Término aplicado por Harold Koontz en 1961 para identificar la existencia de diversas escuelas o enfoques, de la teoría y el conocimiento de la administración. En 1961 encontró tan sólo seis de esas escuelas o enfoques, pero en 1979 identificó once. Descubrió que las escuelas o enfoques tendían a variar en su semántica y en su perspectiva de la administración y que abordaban la teoría administrativa desde el punto de vista de diversos especialistas.

Liderazgo, definición de. Influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.

Metas. Véase objetivos o metas.

Microcomputadora. Equipo más pequeño que la minicomputadora; puede ser una computadora de escritorio, para el hogar, personal, portátil o una computadora para un negocio pequeño.

Minicomputadora. Más pequeña que la computadora central (Mainframe), pero más potente que la microcomputadora, conectada con frecuencia a los equipos periféricos.

Misión o propósito. Función o tarea básica de una empresa o dependencia o de alguno de sus departamentos.

Objetivos o metas. Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.

Objetivos verificables. Un objetivo es verificable si, en alguna fecha futura, la persona puede mirar hacia atrás y determinar con seguridad si se han cumplido o no; las metas o los objetivos pueden ser verificables tanto si se expresan en forma cuantitativa (es decir, en números) como cualitativamente (un programa con ciertas características específicas que habrá que ponerse en vigor en una fecha determinada).

Organización. Concepto utilizado en diversas formas, como por ejemplo: 1) sistemas o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación, 2) la empresa en sí misma, 3) cooperación de dos o más personas, 4) la conducta de los integrantes de un grupo y 5) la estructura intencional de papeles en una empresa “formalmente organizada”.

Organización informal. Por lo general, patrones de conducta y relaciones humanas que coexisten con la estructura formal de la organización, o se encuentran fuera de ella. Según el profesor Keith Davis se trata de “una red de relaciones personales y sociales que la organización formal no establece ni requiere, sino que se producen espontáneamente cuando las personas se relacionan entre sí”.

Organizar. Establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de una organización.

Planeación o planificación. Selección de misiones y objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

Planeación o planificación de contingencias. Planeación para ambientes futuros cuya posibilidad de existencia es remota, pero que pueden presentarse; si este futuro posible es muy diferente al supuesto, será necesario elaborar premisas y planes alternativos.

Planes, tipos de. Propósito o misión, objetivos, estrategias, políticas, programas procedimientos, reglas y presupuestos.

Poder. Capacidad de las personas o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. Se pueden identificar varias clases de poder, como el poder condigno, el compensatorio, el condicionado, por citar sólo algunos.

Políticas. Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de la políticas es la existencia de un cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

Productividad. Razón producción-insumos en un periodo, tomando en cuenta debidamente la calidad.

Programa. Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación.

Pronóstico ambiental. Pronóstico del ambiente futuro (económico, social, ético y político) en cuanto al efecto que pueda tener sobre la empresa.

Propósito. Véase Misión o propósito.

Racionalidad. Análisis que requiere de una meta y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar una meta, un análisis y evaluación de las alternativas en términos de la meta deseada, la información necesaria y el deseo de optimizar.

Reglas. Normas que dictan la acción o la abstención, pero que no permiten la discrecionalidad; por ejemplo, “definitivamente, no fumar”.

Responsabilidad. Obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una forma para lograr los resultados esperados.

Responsabilidad social corporativa. No existe un acuerdo total en cuanto a la definición de este término. En un sentido amplio significa que las corporaciones deben considerar seriamente la repercusión de las acciones de la empresa sobre la sociedad.

Responsabilidad social de los administradores. Responsabilidad de los ejecutivos al llevar a cabo sus misiones aprobadas socialmente, de ser sensibles, congruentes e interactuar y vivir con las fuerzas y los elementos de su ambiente social.

Rumor. Tipo de red informal de una organización a través de la cual la información tiende a fluir, por lo general en forma constante, entre personas que se conocen y que se tienen confianza.

Sensibilidad social. Capacidad de una empresa para relacionar las políticas y operaciones con el ambiente para que éstas sean beneficiosas tanto para la organización como para la sociedad.

Sistema, definición de. Grupo o conjunto de cosas relacionadas o interdependientes y que se afectan mutuamente para formar una unidad compleja; todo compuesto por partes en una disposición ordenada de acuerdo con algún programa o plan. Todo sistema debe tener límites que lo separen de su ambiente.

Sistema de información administrativo. Sistema formal para recabar, integrar, comparar, analizar y difundir información interna y externa de la empresa en forma oportuna, eficaz y eficiente.

Sistemas abiertos. Los que tienen interacción con su ambiente y que intercambian información, energía o materiales con éste.

“Staff” o apoyo. Relación en un puesto organizacional donde la tarea del titular es dar consejos o asesoría a alguna otra persona.

Táctica. Planes de acción mediante los cuales se ponen en práctica las estrategias.

Tecnología. Suma total del vasto acervo de conocimientos organizados sobre las formas de cómo hacer las cosas; incluye inventos y técnicas.

Teleconferencia. Grupo de personas que interactúan a través de medios de audio y video con imágenes en movimiento o fijas.

Teoría. Agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que forman un marco para un conocimiento más significativo.

Toma de decisiones. Selección racional de un curso de acción entre varias opciones.

Tormenta de ideas. Enfoque para mejorar el descubrimiento y la solución de problemas al alentar la producción sin trabas de sugerencias e ideas, usualmente de un grupo de personas.

Utilidad. Excedente del importe de las ventas sobre el importe de los gastos.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO 1

EL INTERÉS DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES (PANORAMA GENERAL)

1.1	ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	6
1.2	TEORÍA CLASICA.....	8
1.3	TEORÍA HUMANISTA.....	11
1.4	TEORÍA DE SISTEMAS.....	16
1.5	TEORÍA DE CONTINGENCIA.....	18
1.6	LA COMUNICACIÓN EN LA PERSPECTIVA ACTUAL DE LOS SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN.....	19

CAPÍTULO 2

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1	COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y ALTA DIRECCIÓN.....	25
2.2	EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	37
2.3	LAS REDES DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	41
2.4	COMUNICACIÓN EXTERNA Y RELACIONES PÚBLICAS.....	47
2.5	AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	50
2.6	CULTURA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	57
2.7	PODER, LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN.....	61
2.8	COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO.....	73
2.9	MODELO ESTRATÉGICO PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	78

CAPÍTULO 3

LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

3.1	LA IDENTIDAD CORPORATIVA.....	85
3.2	IMAGEN CORPORATIVA.....	100
3.3	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	103

CAPÍTULO 4

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA (PICE) EN EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

4.1	PROPUESTAS Y ESTRATEGIAS A SEGUIR.....	110
4.2	POLÍTICAS.....	114
4.3	ÁREAS Y OBJETIVOS.....	117
4.4	PARTICIPACIÓN E INTEGRACIÓN DEL PERSONAL.....	128
4.5	COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS.....	132
4.6	MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	136
4.7	LA REVISTA INTERNA.....	139
4.8	NUEVAS TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN GLOBAL.....	142
CONCLUSIONES.....		149
BIBLIOGRAFÍA.....		156
HEMEROGRAFÍA.....		160
ANEXOS.....		161
TABLA DE FIGURAS.....		180
GLOSARIO.....		181
ÍNDICE.....		186