

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA COMUNICACIÓN

ORGANIZACIONAL DE LA BODEGA COMERCIAL MEXICANA

TOLUCA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

P R E S E N T A:

MIRIAM EDITH MUÑOZ VÁZQUEZ

ASESORA DE TESIS: LIC. VIRGINIA REYES CASTRO

MÉXICO, DF. 2005



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A mi papá Juan Muñoz: por ser un gran hombre, por tu excepcional ejemplo tanto personal como profesionalmente, por tu apoyo, cariño y por creer en mí.

A mi mamá Graciela Vázquez: por darme la dicha de vivir, por tu apoyo, tus consejos, tu inmenso cariño y alegría.

A mis hermano(a)s: que siempre han tenido para mí los mejores deseos y consejos, los quiero.

Ángel y Brenda: por su amistad, su cariño, su apoyo, sus consejos y confianza.

Ernesto: por ser más que mi hermano mi amigo, por tus consejos y tu incondicional apoyo.

Juan Carlos y Gabi: por sus consejos, su gran ejemplo y confianza.

Irma y Carlos por su apoyo y su cariño.

A Fer y Alexia: por su alegría, las quiero.

A Edgar: por enseñarme la verdadera amistad, por tu apoyo incondicional, tu cariño, fuerza, compañía y tus palabras que me alientan a seguir adelante cada día.

A mi asesora: Profa. Virginia Reyes Castro: por su confianza, su orientación, sus consejos, su paciencia, su atención y su enseñanza.

A mis amiga(o)s: por su sincera amistad, su cariño y por compartir conmigo esta etapa importante de mi vida.

Ericka, Guadalupe, Violeta, Eugenia y Georgina: que durante el proceso de esta tesis estuvieron a mi lado apoyándome, aconsejándome y ayudándome, gracias amigas.

Cinthya, Charly y Javier, por su apoyo y su sincera amistad.

A Dios por darme vida para cerrar este ciclo tan importante, así como la fuerza de seguir este camino de preparación profesional y cumplir mis metas y sueños.

Gracias

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 LA COMUNICACIÓN.....	7
1.2. LA ORGANIZACIÓN.....	14
1.3. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	18
1.3.1. Definición de Comunicación Organizacional.....	20
1.3.2. Funciones de la Comunicación Organizacional.....	25
1.3.3. División de la Comunicación Organizacional.....	29
1.3.3.1 Comunicación Interna.....	30
1.3.3.1.i. Redes de Comunicación.....	32
1.3.3.2 Comunicación Externa.....	37
1.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN.....	39
1.4.1. Análisis de la Situación.....	40
1.4.2. Diagnóstico.....	40
1.4.3. Planeación.....	41
1.4.4. Propuesta de Comunicación.....	42
1.4.5. Implantación.....	43
1.4.6. Evaluación.....	44

CAPÍTULO 2. EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

2.1. EL DIAGNÓSTICO Y LAS ORGANIZACIONES.....	46
2.2. ¿QUÉ ES UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL?.....	49
2.3. LA IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	55
2.3.1. ¿Quién debe realizar el diagnóstico?.....	58

CAPÍTULO 3. BODEGA COMERCIAL MEXICANA TOLUCA

3.1. ANTECEDENTES DE COMERCIAL MEXICANA.....	65
3.2. COMERCIALIZADORA COMERCIAL MEXICANA.....	66
3.2.1. Misión.....	67
3.2.2 Filosofía.....	67

3.2.3. Valores.....	70
3.2.4. Principios Básicos.....	70
3.2.5. Estructura Organizacional de Comercializadora Comercial Mexicana.....	71
3.2.6. Estructuras Organizacionales de Grupo Comercial Mexicana.....	72
3.2.7. Dentro del Corporativo.....	73
3.3. BODEGAS COMERCIAL MEXICANA.....	75
3.3.1. Áreas que conforman las Bodegas Comercial Mexicana.....	77
3.3.2. Reglamento Interior.....	78
3.3.3. Otros Conceptos.....	79
3.4. BODEGA COMERCIAL MEXICANA TOLUCA.....	81
3.4.1. Organigrama de Bodega Comercial Mexicana Toluca.....	85
3.4.2 La Bodega Comercial Mexicana Toluca y su Entorno.....	87

CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA BODEGA COMERCIAL MEXICANA TOLUCA

4.1. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	90
4.1.1. Análisis Situacional de la Comunicación Interna de BCMT.....	91
4.1.2. Identificación de Públicos de la Organización.....	101
4.1.3. Identificación y Análisis de Medios de Comunicación Organizacional.....	103
4.2. DIAGNÓSTICO.....	107
4.2.1. Análisis Cuantitativo.....	108
4.2.2. Análisis Cualitativo.....	118
4.2.3. Identificación de Áreas de Oportunidad de Desarrollo o Focos Rojos.....	121
4.3. PLANEACIÓN.....	122
4.3.1. Análisis FODA.....	122
4.4. PROPUESTA DE MEJORA.....	129
4.4.1. Creación de la Propuesta.....	130

CONCLUSIONES.....133

BIBLIOGRAFÍA.....138

ANEXOS.....144

INTRODUCCIÓN

Toda sociedad está constituida por organizaciones, ya sean pequeñas o grandes, y la comunicación al ser un proceso natural y vital para la supervivencia del ser humano, aparece en cualquier organización, ya que éstas tienen la necesidad de estar informadas y mantener constante contacto con su entorno.

La comunicación en cualquier organización es empleada para crear, transmitir o difundir mensajes a través de distintos canales o medios de comunicación, ya sea hacia su interior con sus integrantes o al exterior con sus públicos.

Una organización debe cuidar y mantener una estabilidad mediante un conveniente uso de la comunicación; y para satisfacer todas las necesidades de ésta, es necesario que exista un claro entendimiento, una adecuada comunicación y por supuesto una retroalimentación.

El hecho está en que un mal manejo en los procesos de comunicación al interior de una organización puede provocar rupturas o bloqueos de los mismos trayendo como consecuencia un desequilibrio total de la misma.

Pero si un emisor crea un buen mensaje y encuentra el medio adecuado para cumplir con su propósito, es decir, el hacerlo llegar a su receptor y obtener una respuesta (retroalimentación), se logrará incrementar el desarrollo y crecimiento de su organización.

La comunicación organizacional es de gran importancia para las organizaciones ya que ésta les permite conocer, cuál es la mejor manera de crear y difundir mensajes hacia sus públicos, cuáles son y de qué manera pueden ser empleados todos los medios de comunicación que tienen en su interior y hacia el exterior (periódicos murales, boletines, revista interna, publicidad, medios electrónicos, etc.), además de cuáles son los problemas que impiden su buen funcionamiento y de qué manera pueden ser solucionados.

Es por esto que la comunicación organizacional se ha convertido en un área de interés para los altos mandos de las organizaciones, ya que vino a imprimirle dinamismo a los procesos comunicativos de éstas, buscando crear y mantener un equilibrio dentro y fuera de ellas, también pretende que los flujos de mensajes entre la organización y su entorno sean adecuados y así facilitar la obtención de los objetivos organizacionales, además de ayudarles a comprender su funcionamiento o simplemente para saber como mejorar, innovar y desarrollarse cada día más, todo esto a través de distintos métodos y técnicas específicos de la comunicación organizacional.

El objetivo del presente trabajo es realizar un diagnóstico en comunicación organizacional para ayudar a entender una problemática surgida en muchas de las organizaciones de nuestra sociedad; es plantear acciones que contribuyan al mejoramiento de la organización, así como exponer algunas de las técnicas y/o herramientas más utilizadas para realizar este tipo de estudios por profesionales del ámbito de la comunicación organizacional.

Con esto se pretende resaltar que en cualquier organización es muy importante la comunicación, para que se realicen todos aquellos procesos que influyen en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, además de ser muy necesaria para su posicionamiento y buen funcionamiento.

Las relaciones entre personas dentro de una organización influyen bastante en ésta, ya sea satisfactoriamente o de manera negativa, cuando es de manera negativa surgen distintos problemas como la falta de información, la distorsión de mensajes, el surgimiento del rumor, la incertidumbre y la nula colaboración en equipo los integrantes ya que la comunicación no se lleva a cabo adecuadamente, el gran problema es cuando la organización se ve frenada, es decir, no existe desarrollo y expansión, además de tener pérdidas de recursos monetarios y humanos; y por consecuencia es necesario que realicen una revisión de todos sus procesos de comunicación para ver en que están fallando; por eso nos interesa conocer más y saber realizar los diagnósticos en comunicación organizacional, ya que este nos permitirá conocer la situación en la que se encuentra la organización.

Un diagnóstico, es una herramienta que emplea la comunicación organizacional, que nos permite establecer el funcionamiento de la organización (bueno o malo) y proporcionar recomendaciones estratégicas para su cambio o mejoramiento. Asimismo, para detectar las áreas que necesitan mayor atención y/o los focos rojos que la aquejan, permitiendo proponer una estrategia encaminada a dar una posible solución; o simplemente para saber que se obtienen resultados satisfactorios.

Por tal motivo en el **capítulo 1 La Comunicación Organizacional**, se presentará y explicará distintos conceptos de gran importancia para entender qué es la comunicación organizacional.

Partiremos desde la definición de comunicación, especificando los conceptos esenciales de este proceso: emisor, mensaje, canal, receptor y retroalimentación. Seguido de la definición de organización, así como la clasificación de éstas. Para finalmente conjuntarlas y obtener una definición concreta de comunicación organizacional.

Se explica y define la comunicación organizacional; se expone sus funciones y puntos de importancia; así como la manera en que son transmitidos los mensajes, quiénes son los principales actores en este proceso de comunicación, y las divisiones que han marcado el funcionamiento de ésta, como lo es la comunicación interna y externa. Además de los métodos empleados en la investigación de la comunicación organizacional.

En el **capítulo 2 El Diagnóstico Organizacional**, se desarrolla el concepto y definición del diagnóstico de comunicación organizacional, así como la relación, pero sobre todo la importancia que tienen para las organizaciones.

El diagnóstico en comunicación, ha ido tomando cada vez más presencia en el ámbito empresarial ya que es una manera de conocer las fortalezas y los procesos en los que está inmersa la organización, para poder aprovecharlos en la obtención de sus metas y/u objetivos; además por el interés y la preocupación de los dirigentes, en crear organizaciones

estables, posicionadas y que mantengan un constante crecimiento y desarrollo.

Es por esto que se ha optado por la realización de una metodología para llevar a cabo un diagnóstico de comunicación organizacional y con ello saber la situación en la que se encuentran sus procesos de comunicación y en general toda la organización. Ya que el realizar un diagnóstico evita la existencia de incertidumbre y un posible mal funcionamiento de la organización.

En el **capítulo 3 La Bodega Comercial Mexicana Toluca**, se da a conocer la organización a la cual se le realiza el diagnóstico interno de comunicación organizacional, la Bodega Comercial Mexicana Toluca (BCMT), se parte de lo general, es decir, del corporativo hasta abordar a la sucursal, la BCMT.

Se expone sus antecedentes, la manera en que surgió y fue creciendo hasta consolidarse como un corporativo fuerte, estable y considerado el segundo más importante del país, así como la información acerca de sus estructuras jerárquicas y áreas con las que cuentan.

Al llegar específicamente con BCMT se exponen datos específicos sobre su identidad organizacional, formación jerárquica y relación con su entorno.

En el **capítulo 4 Diagnóstico Interno de la Comunicación Organizacional de la Bodega Comercial Mexicana Toluca**, se desarrolla todo el diagnóstico de comunicación interna. Se presenta un análisis

situacional de la empresa diagnosticada, en donde se comienza a distinguir por medio de la observación la situación comunicacional de la misma. La identificación de sus públicos y de los medios de comunicación con los que cuenta, además de conocer cuales son los más utilizados.

Se realiza el diagnóstico de comunicación interna, a través de la aplicación de cuestionarios y la realización de entrevistas a distintos integrantes de la BCMT, graficando resultados y presentando algunos de los focos rojos de la BCMT. La planeación se realiza por medio de un análisis FODA concluyendo con la especificación e identificación de las áreas a las que se les debe presentar mayor atención.

Y finalmente se ofrece una propuesta de mejora, de acuerdo a los resultados arrojados por el Diagnóstico Interno de Comunicación Organizacional, para la atención y solución de los focos rojos detectados.

CAPÍTULO 1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1. LA COMUNICACIÓN

Desde el inicio de la humanidad los hombres se han agrupado para poder sobrevivir, adaptándose al medio ambiente y modificándose para buscar mejoras y desarrollo entre estos. Con el paso del tiempo surgieron las sociedades y las organizaciones todas formadas por grupos de personas con intereses comunes.

Así, toda la vida hemos formado parte de un sistema constituido por grupos sociales, instituciones, empresas, etc., incluso la familia es una organización, de ahí la importancia de analizar los aspectos que permiten la formación de éstas y sobre todo un punto esencial, la comunicación que está presente entre y dentro de ellas.

Es un elemento que existe naturalmente dentro de las organizaciones sin importar tamaño o de qué tipo sean, siempre existen mensajes que transmitir, pero sobre todo, es porque están formadas por personas que nos comunicamos mediante palabras, escritura, tonos de voz, incluso con nuestro cuerpo: las posturas, los gestos, las expresiones, las miradas, la respiración, etc., todo es comunicación en nosotros.

Además cuando conversamos con otros individuos creemos que hablamos de lo mismo que ellos, que actuamos sobre la misma realidad y que el otro posee

las mismas referencias que nosotros, esto se debe a que generalmente se pertenece a un grupo social, se mantiene una cultura similar o igual y se habla el mismo lenguaje, en fin, son diversos los códigos que se comparten y ayudan a crear un entendimiento entre las personas, convirtiéndose en comunicación.

La comunicación es un elemento esencial en la vida de cualquier ser humano, ya que estamos en constante interacción, es por esto que siempre mantenemos una comunicación. "Es acción y efecto de hacer a otro, partícipe de lo que uno tiene; descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer."¹

Es una transmisión entre dos o más personas de pensamientos, inquietudes, ideas, información, el interés es mantener un proceso de comunicación, esa actividad de estar en constante contacto con la otra persona.

Todo el tiempo nos comunicamos y es una acción natural que incluso ni cuenta nos damos de que la estamos llevando a cabo, es casi instintiva, es como respirar, menciona Carlos Ramos Padilla en su libro *La comunicación un punto de vista organizacional*.²

Por lo tanto podemos definir a la comunicación como un proceso vivo, dinámico, cotidiano, y en constante intercambio de mensajes entre dos o más personas. Pero en este proceso comunicacional intervienen diversos elementos

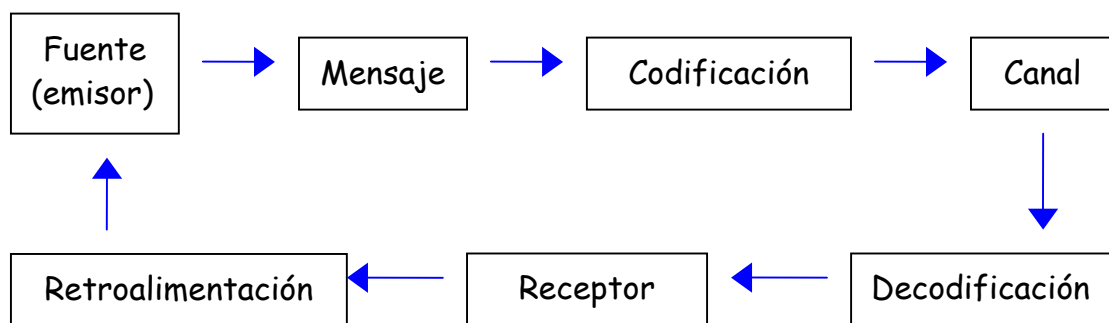
¹ FLORES, Sergio y Emiliano Orozco, Hacia una comunicación administrativa integral, Editorial Trillas, México, 1973, p. 24.

² RAMOS PADILLA, Carlos. La Comunicación, un punto de vista organizacional, Editorial Trillas, México, 1991, p. 13.

que tienen una función específica dentro de éste y que si no existieran el proceso sería modificado y no habría comunicación.

Un acto de comunicación conlleva un proceso en el cual hay una transmisión de elementos por medio de un modelo de comunicación, siguiendo un procedimiento para completarlo; Ricardo Homs cita en su libro *La comunicación en la empresa*,³ que Aristóteles en su estudio de la retórica, deja entrever que la meta principal de la comunicación es la persuasión, y claro está que ésta implica un mensaje, el cual forma parte del modelo de comunicación; el siguiente esquema ejemplifica el modelo tradicional, que fue expuesto por Stephen Robbins, en su libro *Comportamiento Organizacional*.

Modelo Comunicacional



≈

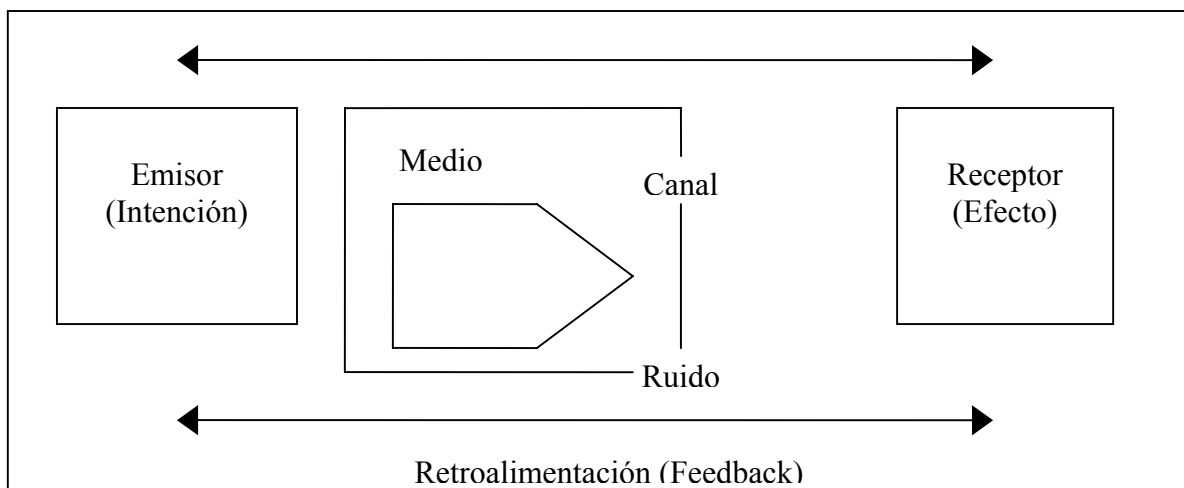
³ Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1998, p. 65.

≈ ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional*, Séptima edición, Prentice Hall, México, 1996, p.378.

La comunicación por lo tanto es un proceso en constante desarrollo, en el cual sus integrantes tienen la tarea de completarlo exitosamente, por eso debemos conocerlos para entender su función.

Pero Robbins, no es el único que ha hablado del proceso de comunicación, ya que a finales de los años cuarenta, se dio a conocer el modelo de Shannon y Weaver, quienes introdujeron conceptos como canal, ruido y feedback (retroalimentación), complementando así cada vez más el modelo del proceso de comunicación.

PROCESO de Shannon y Weaver



≈ Shannon y Weaver, Mathematical Theory of human Communication, University of Illinois Press, Urbana, III, 1949. Citado en FERNÁNDEZ Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones Ed. Trillas, p.245.

Aunque la información o datos (mensaje), fluye por tres elementos principales como es el emisor, canal y receptor, debemos conocer todos aquellos elementos que intervienen durante el proceso de comunicación.

Todos y cada uno de los elementos tienen su importancia pero ¿qué función realizarían si no existiera que comunicar?, por eso es necesaria la *información*, que es el contenido de la comunicación, son todos aquellos mensajes que se emplean y es definida como "un cúmulo de datos los cuales adquieren un significado que no poseían hallándose dispersos o sistematizados, sino hasta el momento de pasar de potencia a acto, en función del mensaje que se pretende hacer llegar al receptor y de los objetivos que han de satisfacer con dicho mensaje."⁴ El *mensaje*, es el producto físico que la fuente va a codificar, seleccionando un código a utilizar, los elementos del mismo y la manera en que se estructurarán los elementos.

El *código* en este caso se refiere a la forma en que se codificará el mensaje, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. Se tiene que tomar en cuenta que no se puede comunicar lo que no se sabe y aunque el individuo (emisor) lo sepa, es posible que el receptor no lo entienda.

Los *canales*, son los medios por los cuales se puede transmitir los mensajes, estos tienen formas de transmisión, que pueden ser oral, escrita y visual. El uso adecuado del canal repercutirá en la asimilación del mensaje por parte del receptor y se debe escoger adecuadamente el canal dependiendo del tipo de receptor al que va dirigido el mensaje y las condiciones que se requieren para el mayor entendimiento del mismo. Se debe tomar en cuenta la selección de los canales por la disponibilidad, el costo del canal seleccionado, la preferencia de la fuente, los canales recibidos por mayor número de personas,

⁴ GOLDBERGER, Gerald M. Comunicación Organizacional, Editorial Diana, México, 1984, p.27.

los que tienen mayor impacto y los más adaptables para transmitir el contenido, puede ser un canal formal o uno informal.

El *emisor* puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización, es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros, es el que genera el mensaje y lo cifra en un código que pueda ser transmitido al receptor, la fuente debe tener la habilidad de comunicarse, así como conocimientos, un sistema cultural, social y actitudes para consigo mismo y el asunto a tratar.

El *receptor o codificador*, es la persona que recibirá el mensaje pero debe decodificarlo y para esto debe tener una serie de habilidades como conocer el código o contenido del mensaje para poder entenderlo, ya que si no logra descifrar y entender el mensaje, no se obtendrá la retroalimentación, así el proceso comunicativo no se habrá completado, por lo tanto el receptor no podrá tomar el papel de fuente codificador; comenta Robbins⁵.

En el proceso de comunicación tanto el emisor como el receptor, pueden y deben rotar sus papeles, para poder dar paso, al surgimiento de la *retroalimentación o feedback*, que es, el elemento básico de la diferenciación entre proceso de comunicación e información. La retroalimentación es la respuesta al mensaje emitido por otra persona e indica si hubo éxito o no en el proceso.

La interacción se da entre dos o más individuos, los cuales comienzan con un mensaje, que provoca una respuesta y a su vez otro mensaje, formando así una interrelación y la repetición del proceso de comunicación.

⁵ ROBBINS, Stephen. *op. cit.* , p.375.

En nuestro proceso de comunicación encontramos otros elementos que intervienen en el proceso, con la finalidad de ayudar o en ocasiones obstaculizar o impedir la finalización de éste, es a lo que llamamos ruido o barreras y puentes de comunicación. "Los puentes facilitan la comunicación, como generar integración, solidaridad, identificación, participación, actitudes positivas, etc. y las barreras la obstruyen, existen barreras de tipo operativo, semánticas, psicológicas, físicas, fisiológicas, de tipo administrativo e incluso la incomunicación".⁶ Y ruido es simplemente cualquier elemento que no permite que se de una adecuada comunicación.

La comunicación es esencial tanto en la vida de los seres humanos, como lo es en la vida de las organizaciones, ya que no es posible imaginar una organización sin comunicación o que sus miembros no lleven a cabo los procesos comunicativos, para su desempeño y logro de objetivos, es necesario tener responsabilidades de comunicación o llevar a cabo procedimientos para recopilar, procesar y difundir mensajes tanto para los públicos internos como para los externos.

Y es que los procesos de comunicación, son herramientas sociales que debemos conocer para identificar claramente los elementos que permiten o impiden una adecuada comunicación. Es por esto que debemos mencionar que la comunicación organizacional, es de gran importancia para las organizaciones, ya que ésta permite que sean transmitidos con eficacia los mensajes, optimizando los flujos de comunicación, que se obtenga y sea difundida la información

⁶ RAMOS PADILLA, Carlos. *op. cit.*, p. 70.

correctamente, que el proceso de toma de decisiones sea más fácil para la organización, así como, la búsqueda de problemas que puedan estar perjudicándola y posteriormente crear soluciones.

Y para entender mejor la comunicación en las organizaciones, debemos conocer más a cerca de éstas, para poder identificar en un futuro los elementos que permiten o impiden que se de una comunicación adecuada.

1.2 LA ORGANIZACIÓN

Cuando escuchamos "organización" nos remite a no sólo un significado, y es lo que pasa con los distintos investigadores y teóricos del ámbito de la comunicación, pero siempre coinciden en que es un conjunto de personas que trabajan o desempeñan una actividad para conseguir un fin común en beneficio de algo o alguien, y por lo tanto, los conceptos ser humano, conjunto, trabajo y objetivos comunes, siempre distinguirán a una organización.

"La organización es un sistema de relaciones entre personas."⁷Una organización puede ser una familia, una escuela, un grupo social, una institución, una empresa, un grupo de personas que se unen para conseguir un objetivo determinado o una meta planteada.

Una definición de organización es donde Carlos Audirac nos dice que "es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus

⁷ JOHANSEN, Oscar, La comunicación y la conducta de la organización, S.L., S.F., p. 60.

objetivos"⁸, como se mencionó, se repiten los elementos que nos ayudarán a entender más a cerca de este concepto.

La realización de actividades coordinadas, por todos los miembros que la integran, con el fin de lograr el aprovechamiento de elementos materiales, financieros, técnicos y humanos, para un mejor desarrollo, es una organización.

Carlos Bonilla⁹ define a la organización como un sistema social, en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes.

Así mismo proporciona una división de los distintos tipos de organización existentes, como cumplen su proceso de vida, que va desde el nacimiento o constitución, el desarrollo, la obtención de sus objetivos y finalmente la desaparición, pero todas y cada una de ellas cumplen su ciclo, en un tiempo muy variado entre cada una de las etapas.

En la *organización formal* sus integrantes interactúan, se comunican y participan entre sí con un propósito en común, pero existe una jerarquización de puestos, mecanismos de control y obviamente la delegación de responsabilidades va estar marcada, con el fin de conseguir los objetivos fijados.

⁸ AUDIRAC CAMARENA, Carlos A. ABC Del Desarrollo Organizacional, Editorial Trillas, México, 1994, p.23.

⁹ BONILLA GUTIERREZ, Carlos. La comunicación: Función Básica de las Relaciones Públicas, Editorial Trillas, México, 2001, p. 16.

En esta clasificación encontramos la Institución y la Empresa principalmente y Bonilla define a la primera como un grupo de personas unidas y organizadas para conseguir un propósito determinado, mientras que Carlos Audirac, comenta que la empresa es la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.¹⁰

Dentro de este rubro encontramos que Annie Bartoli¹¹, comenta que las organizaciones se clasifican según el tipo de función: empresarial, comercial, educativa, pedagógica, gubernamental, administrativa, militar, publicitaria, cultural y de salud entre otras; donde las personas conviven e interactúan con otros individuos de acuerdo con los espacios y normas de la institución. En las organizaciones es necesario controlar rigurosamente a las personas si se desea lograr el o los objetivos fijados.

En cuanto a la *organización informal* no varía mucho la definición, sino que surge espontáneamente de un grupo de personas que pertenecieron a una organización formal, pero que ahora siguen distintos objetivos y actividades con un propósito común de grupo. Ejemplificando este tipo de organización podemos mencionar a los organismos representativos, los cuales, en palabras de Bonilla, es una agrupación de empresas, instituciones, corporaciones u otras, con intereses comunes, cuyo propósito es obtener beneficios para sus agremiados.

¹⁰ BONILLA GUTIERREZ, Carlos. *íbidem*, pp.17 y 18.

¹¹ BARTOLI, Annie. Comunicación y organización, Editorial Paidós, Barcelona, 1992, p. 84.

Bartoli plantea una definición de organización, en la cual nos dice que "se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel microsocia, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional".¹²

La decisión de pertenencia a la organización, tal como ocurre en los grupos puede ser de naturaleza voluntaria e involuntaria. Podemos caracterizar la organización por la existencia de una relación particular entre los individuos, regida por normas compartidas y con roles definidos que permiten controlar y realizar las distintas actividades.

La organización es vista como un sistema que contiene una jerarquía de subsistemas en interacción; dentro de ella existen fuerzas sociales que le dan coherencia y permanencia como sistema.

Como podemos ver todas las organizaciones tienen un fin por conseguir y se valen de diversos objetivos, pero el más común de la mayoría de éstas, es obtener valores económicos para que puedan producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales y el desarrollo de los elementos humanos que forman parte de ellas, ya que un individuo decide involucrarse y formar parte de una organización por una necesidad o gusto y al hacerlo, se convierte

¹² BARTOLI, Annie, *op. cit.* p. 159.

en un elemento vital de ésta, porque en la toma de decisiones, sus reacciones y acciones influyen directamente en el desempeño de todo el conjunto.

Finalmente, R.J. Aguado expone que la organización tiene 5 funciones principales; "1) determinar las actividades básicas necesarias para lograr los objetivos o metas de la organización, 2) agrupar esas actividades básicas necesarias para lograr los objetivos o metas de la organización, 3) establecer las posiciones administrativas sobre esas unidades y las asesorías y apoyos requeridos, 4) delegar la autoridad a los administradores y 5) coordinar las unidades organizacionales."¹³

Teniendo mayor referencia del campo en donde se desempeña la comunicación organizacional, podremos entender mejor para qué nos es útil y cuáles de sus elementos nos conviene más aplicar, como se verá a continuación.

1.3 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación fortalece y equilibra a la organización. El entender adecuadamente la comunicación, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de

¹³ rjaguado.com.mx, Fecha de consulta 180904

intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella.

La organización, como entidad formada por personas, necesita y utiliza la comunicación como herramienta cotidiana y vital de relación y toma de decisiones entre grupos de trabajo; gracias a ella, se conseguirán objetivos, se resolverán problemas y se alcanzarán las metas previstas; de todos modos, tampoco debemos olvidar que los riesgos de que la comunicación sea deficiente, aumentan cuanto mayor alcance tiene la transmisión del mensaje. Es por ello que, justamente, en el entorno de la organización, donde somos varias o muchas personas para comunicarnos, es especialmente necesario cuidar el proceso comunicativo.

Por lo tanto una buena comunicación organizacional debe incluir aspectos fundamentales del ser humano como lo son las emociones, sentimientos, pensamientos y darles cabida en sus programas, en los medios formales de información, en eventos y en capacitación, ya que el factor primordial de una organización es el ser humano.

Sin olvidar que la comunicación es un proceso y dentro de las organizaciones debe ser aún más dinámico para que exista un flujo adecuado y una estructura cambiante que se adapte a su entorno aunado al desarrollo de la organización.

1.3.1 Definición de Comunicación Organizacional

A pesar de los estudios que se han llevado a cabo sobre la comunicación en las organizaciones, no se ha planteado una definición global y concreta, que permita al comunicador definir y explicar su campo de estudio, pero las aportaciones de investigaciones acerca del tema nos han dejado elementos para poder crear una definición adecuada para *comunicación organizacional*.

Muchos estudiosos de la comunicación han planteado una serie de definiciones de lo que es la comunicación organizacional, a través de sus investigaciones, de teorías, etc., casi todas parten de la comunicación, de sus elementos, de la organización y de diversas teorías.

A continuación presentaremos distintas definiciones, aportadas por diversos autores, de las cuales nos permitiremos rescatar lo más importante para que pueda crearse una definición propia de comunicación organizacional.

Por ejemplo, Ricardo Homs Quiroga en su libro *La comunicación en la empresa*, plantea que "la comunicación organizacional es una actividad que tiene por objeto la creación y mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información."¹⁴

Pero no es la única definición que Homs plantea en su libro, ya que después de diversas explicaciones, razonamientos y conjunción de elementos

¹⁴ HOMS QUIROGA, Ricardo, *op. cit.* p. 65.

concluye que es un "conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos externos e internos"¹⁵.

Lo que se puede observar es que las definiciones tienen distintas características, pero al final todas coinciden ciertos puntos.

Carlos Fernández Collado dice que "la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, 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 ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos."¹⁶

Las definiciones sobre la Comunicación Organizacional, pueden ser complejas, extensas, muy concretas o vagas pero tienen la intención de aportar algo de importancia al campo de la comunicación en las organizaciones. Comunicación organizacional "un sistema compuesto de un proceso triple, significación, información y relación, que se realiza en y con respecto a las organizaciones."¹⁷

¹⁵ *Ibidem*, p. 61.

¹⁶ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones, 5º reimpresión, Editorial Trillas, México, p.30.

¹⁷ REBELI Corella y Ruíz Sandoval. El poder de la comunicación en las organizaciones, Editorial Plaza, México, 1998, p.95.

Unas pretenden profundizar más en el tema de la organización, a otras les importa más la comunicación o el tipo de actividades principales que se llevan a cabo. "La comunicación organizacional imprime movimiento y dinamismo a las estructuras básicas de la empresa, representa la fuerza que brinda cohesión al grupo de empleados o personal, y otorga la solidez necesaria para existir y subsistir."¹⁸

Pero todas hablan de lo mismo, "La comunicación organizacional (CO) no debe limitarse a transmitir con claridad instrucciones, sino que tiene que haber definido, precisamente, misiones y responsabilidades. Para ello es necesario determinar eficazmente las líneas de autoridad que a los mismos jefes les conviene respetar."¹⁹

Anteriormente se presentaron diversas definiciones de CO, y lo que podemos detectar es que no importa el punto de partida o enfoque que se le de, todas tienen elementos en común, de los cuales podemos destacar:

- Que son un conjunto de actividades
- Es un proceso
- Hablan de una empresa u organización, de mensajes y de públicos o integrantes,
- La comunicación se da en sistemas sociales
- Se busca lograr un objetivo común
- Implica comunicaciones internas y externas

≈Propio

¹⁸ RAMOS Padilla, Carlos. *op. cit.*, p. 20.

¹⁹ RAMOS Padilla, Carlos. *op. cit.*, p.21.

Podemos crear una definición en la que intervengan todos estos elementos, quedando en que la comunicación en las organizaciones *es un proceso dinámico, en el cual se pretende la creación y difusión adecuada de flujos de mensajes entre la organización y sus públicos, para facilitar la obtención de sus objetivos*. Lo que podemos observar es que al unir todos estos elementos creamos un concepto propio de CO, pero se mantiene en la misma línea que los distintos autores que se han expuesto y seguiremos viendo más adelante.

También podemos decir, que la comunicación organizacional interviene para mantener un equilibrio entre la organización y sus miembros, entre la organización y su exterior, con la producción y distribución de mensajes, así como la identificación de los medios y canales de comunicación para la eficiencia de éstos.

"Si toda organización en la que sus integrantes se entendieran, comprendieran, retroalimentarán y ayudarán, cumplirían satisfactoriamente con sus necesidades y objetivos"²⁰; pero esto es muy difícil ya que cada ser humano tiene sus ideas, normas, necesidades y formaciones, divisiones de trabajo y jerarquías, de ahí surge el anhelo de la formación de estructuras en las cuales todos comulguen abiertamente para enriquecer la propia organización.

Lo que se busca es que todos los miembros colaboren desempeñando bien sus actividades y así conseguir una buena productividad, por esto Carlos

²⁰ KATZ, Daniel. Psicología de las organizaciones, Editorial Trillas, México, 1989, p. 24.

Bonilla menciona que "las organizaciones se crearon para alcanzar fines y esto sólo se logra por medio de la acción coordinada (...), la comunicación destaca como un elemento fundamental dentro de las organizaciones, ya que propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas."²¹

La comunicación organizacional se vale de técnicas, herramientas, actividades y diversos elementos más para conseguir sus objetivos. Las funciones básicas parten desde la creación de mensajes adecuados, su distribución, desarrollar estrategias o procesos de comunicación, así como planeación y producción de programas de comunicación.

Carlos Ramos plantea que es conveniente "encontrar en la comunicación organizacional el mejor instrumento para cumplir con sus propósitos, y para incrementar sustancialmente los niveles de capacitación y evolución del conjunto humano al que se dirige."²²

La comunicación organizacional tiene por objeto ayudar a transmitir adecuadamente los mensajes, para que los receptores obtengan los significados correspondientes como es la buena disposición, el trabajo en equipo, la eficiencia, la cooperación y satisfacción; en fin, lo que el superior requiere que haga para que la organización camine como debe ser, eficazmente.

²¹ BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos. *op. cit.* p. 31.

²² RAMOS Padilla, Carlos. *op. cit.* p.11.

Según Salvador Sánchez "(...)el objetivo general para la función de comunicación en las organizaciones podría ser desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal(...) para lograr un objetivo(...)"²³

Por eso todos los programas y actividades de comunicación que sean creados dentro de la organización sin importar los objetivos por los que fueron desarrollados o los públicos a los que son dirigidos, deben tener una meta en común que es alcanzar los objetivos de la organización.

Así que la comunicación en las organizaciones tiene muchos y diferentes objetivos, funciones, barreras y herramientas, dentro de una organización y cada uno de estos influye de manera esencial en el buen funcionamiento al aplicar o llevar a cabo la comunicación organizacional, como se verá a continuación.

1.3.2 Funciones de la Comunicación Organizacional

La aplicación de la comunicación organizacional al interior o exterior de una organización, tiene diversos propósitos, como ayudar al mejoramiento del desarrollo de ésta, por medio de la optimización de sus procesos comunicacionales, además de que implica la creación, el intercambio y

²³ SÁNCHEZ Gutiérrez, Salvador. "La comunicación positiva y el entorno organizacional". RAZÓN Y PALABRA, Número 4, año 1, septiembre-noviembre 1996, p.3.

almacenamiento de mensajes entre individuos con actividades interrelacionadas para un correcto trabajo en equipo y así puedan subsistir las organizaciones.

Por medio de la comunicación podemos transmitir mensajes cuyo contenido sea lo que queremos expresar a otras personas, en este caso a los subordinados o a los jefes, así damos a conocer lo que queremos que se realice para llegar a una satisfacción de haber cumplido con nuestro trabajo.

Pero la función primordial que debe desempeñar la comunicación organizacional es que exista un equilibrio y una estabilidad dentro de la organización, gracias a una adecuada aplicación de la comunicación, pero no es la única función que desempeña.

Las funciones de la comunicación organizacional dentro de una organización son distintas y aunque sean básicas, en cada organización se llevan a cabo de distinta manera, dependiendo de las áreas en las cuales se va aplicar esta comunicación.

Según Stephen Robbins son cuatro las funciones de la comunicación dentro de una organización:

La comunicación Organizacional

- 1) controla el comportamiento de los integrantes de la organización por medio del seguimiento de las líneas de mando o jerarquización,
- 2) fomenta la motivación entre los miembros de una organización,

- 3) mantiene siempre informados a los integrantes de la organización sobre lo que se hace o se deja de hacer, si lo hacen adecuadamente, con el objetivo de que el individuo conozca si está desempeñando bien su trabajo, y
- 4) proporciona la información adecuada para que se puedan tomar decisiones.²⁴

Otras funciones son expuestas por Salvador Sánchez, las cuales van acorde con lo que hemos planteado a cerca de la comunicación organizacional, sus funciones son "desarrollar e implantar estrategias, planes y políticas de comunicación; participar en la planeación y producción de programas de comunicación; concebir y desarrollar programas de comunicación desde y/o para otras áreas de la organización; colaborar en la preparación de manuales de políticas y procedimientos; y finalmente desarrollar y llevar a la práctica programas de entrenamiento en comunicación",²⁵ todo esto con el fin de crear una integración e identificación de los integrantes con la propia organización, dar un orden en las políticas y líneas de mando, así como optimizar el desarrollo y productividad de la misma.

Unas de las funciones más específicas que se han expuesto de la comunicación organizacional, son las que plantea Carlos Fernández Collado:

Función de Producción: Informar a los empleados como realizar sus labores por medio de capacitación, sugerencias de ideas, establecimiento de objetivos, orientación y resolución de problemas.

²⁴ ROBBINS, Stephen. Comunicación Organizacional Teoría Práctica. Editorial Prentice Hall, S.L., S.F., p.145

²⁵ *op. cit.*, p. 145.

Función de Mantenimiento: Se debe mantener las relaciones interpersonales con los miembros de la organización, dedicarse a la socialización de las personas, para que se vea reflejada en el éxito de la organización.

Función de Innovación: Las ideas deben provocar novedad por el grupo de trabajo que las adopte, para que se tengan mejoras, debe haber trabajo de investigación, desarrollo y análisis de mercados.²⁶

De estos tres autores que se han expuesto, podemos rescatar que las funciones que debe desempeñar la comunicación organizacional son: que se debe informar al empleado de los movimientos de la organización, se deben crear ideas innovadoras como estrategias y planes de comunicación, mantener motivado al personal y facilitar la toma de decisiones.

Y las distintas funciones o tareas de la comunicación organizacional, se lleva a dos niveles, tanto al exterior como al interior, esta división permite hacer el estudio más detallado de cómo se da la comunicación dentro y fuera de la organización, para poder detectar algún área de oportunidad.

Por lo tanto para el estudio de la comunicación organizacional se ha planteado una división, la comunicación interna y comunicación externa, la cual permite realizar estudios, análisis, diagnósticos, propuestas, etc. más específicas como veremos más adelante.

²⁶ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *op. cit.*, p. 25

1.3.3 División de la Comunicación Organizacional

Las relaciones entre los integrantes de una organización constituyen un proceso comunicacional, a través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento, al mismo tiempo una buena comunicación permite conocer las necesidades de sus miembros y sus clientes. En definitiva, con una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión, y los objetivos de una organización.

Para una mayor comprensión de la comunicación en las organizaciones se ha planteado una división, en la cual se estudia la comunicación de las organizaciones interna y la externa, permitiendo la realización de un análisis más específico para hacer la detección de algún área de oportunidad.

Cada tipo de comunicación se especializa en los distintos medios que son empleados dentro de su área, por eso en la comunicación externa veremos más sobre aquellos que nos permitan hacer llegar mensajes a las personas externas, que no laboran dentro de la organización, mientras que en la comunicación interna, serán los medios que llegan directamente a los integrantes de la organización.

Pero no sólo nos enfocaremos a los medios, también veremos cuáles son los procesos de comunicación que existen, así como las redes de información y flujos de mensajes que permiten a los integrantes de una organización

mantenerse informados y comunicados, así como las distintas áreas que permiten crear mensajes y difundirlos correctamente (RP, OP, Publicidad).

1.3.3.1 Comunicación Interna.

En la actualidad para que una organización funcione adecuadamente se debe desarrollar e implantar un buen plan de comunicación, y la comunicación interna ayuda a la organización a entender, comprender y recibir la información de manera correcta.

Es decir que con la comunicación interna se pretende conocer, entender, estructurar e implementar los diferentes medios y procedimientos que se emplean directamente entre los integrantes de la organización y los integrantes y su organización.

Los principales procesos que se estudian en esta división son el tipo de relaciones interpersonales, los niveles de comunicación, las redes de comunicación y los flujos de mensajes, la dirección de la comunicación (ascendente, descendente, horizontal y vertical), la clasificación de mensajes, así como la identidad, imagen y cultura organizacional.

Homs Quiroga en su libro *La Comunicación en la empresa*²⁷, plantea diversos objetivos de la comunicación interna, de los cuales podemos rescatar los más importantes como son:

- Hacer sentir al empleado que los logros de la organización son de él, sus logros, éxitos e incluso sus errores y fracasos.

²⁷ HOMS QUIROGA, Ricardo, *op. cit.*, p.67.

- Que se sienta parte de y sienta orgullo de pertenecer a ella.
- Crear un clima de armonía entre los empleados y organización.
- Realizar una integración rápida y exitosa al personal de nuevo ingreso.
- Fomentar actividades deportivas, sociales, culturales.
- Cuidar la imagen de la organización.

Podemos decir que estos objetivos forman parte de una de las funciones de la comunicación organizacional, sólo que se encuentran de una manera desglosada.

Además dentro de la organización existen diferentes tipos de comunicación, los cuales son muy importantes que se estudien para poder entender y saber hacia dónde van dirigidos los medios internos; siempre existen diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y, la comunicación horizontal, en el mismo nivel y entre pares.

Estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) a través de encuentros, reuniones, y entrevistas, y canales informales, a través de encuentros casuales, o no siguiendo las vías jerárquicas formales.

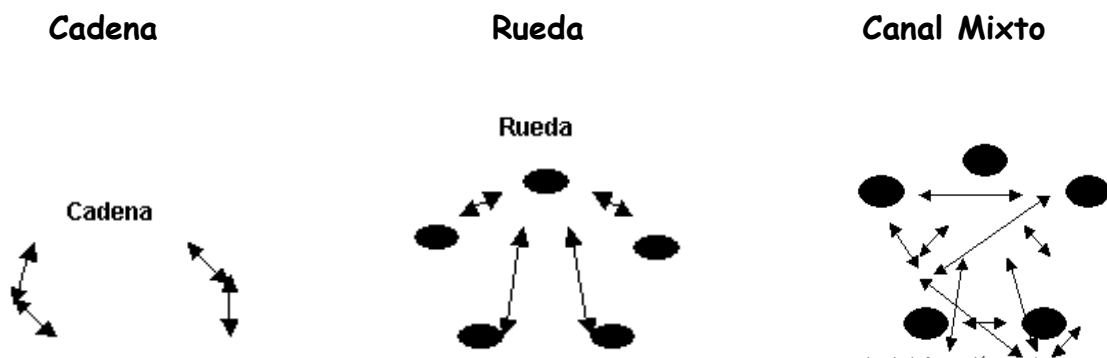
Cuando se desarrolla una adecuada comunicación, se propicia la integración de los distintos niveles de la organización a través de construir un código común, y se optimiza la participación del personal a través de la

motivación, pero debemos recordar que la comunicación es jerárquica y por lo tanto sí existen niveles en que no tienen contacto alguno, porque la comunicación sigue diferentes redes por las cuales se envía la información, como veremos enseguida.

1.3.3.1.1 Redes de la comunicación

Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa.

Las redes formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales, por el contrario, las redes informales no son duras en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes; las redes están ejemplificadas con tres diagramas: la cadena, la rueda y el canal mixto.



≈ ROBBINS, Stephen, *op. cit.*, p.382.

La cadena sigue rígidamente la cadena formal de mando, de ahí proviene su nombre. La rueda se apoya en un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápido y de alta precisión. La red del canal mixto permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y es más adecuada si se busca una mayor satisfacción, su precisión es moderada y no es probable que surjan líderes.

En cuanto a las redes informales, la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, no es controlada por la gerencia y es percibida para los empleados como más confiable y creíbles que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales; los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión, por ejemplo el secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo.

Es importante entender que el chisme es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización, le muestra a los gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes y provocadores de ansiedad, de esta forma el gerente puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto.

Comunicación Formal: Los mensajes son creados en el interior de la organización, siguiendo la estructura jerárquica establecida. Esta a su vez se divide en:

Comunicación descendente

Es este tipo de comunicación, los mensajes son enviados de los superiores a los subordinados, en los cuales se dan instrucciones específicas de trabajo, como quién, cómo, cuándo, dónde, se debe realizar cierta labor.

Esta comunicación es directa y personal, se da el conocimiento y la importancia que merece. También permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento, y las trampas posibles en este nivel son los estilos autoritarios de dirección, y la creencia de que una clara comunicación pueda ser tomada como un signo de debilidad.

Comunicación ascendente

En este tipo de comunicación los mensajes son emitidos por los subordinados con destino a los superiores. Para un directivo puede ser la más importante, ya que le permite conocer qué funciona y que no.

Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones y necesidades de la gente que trabaja en su empresa, es una herramienta muy necesaria para la toma de decisiones, ya que permite conocer el estado de ánimo y la motivación de cada colaborador. Se puede percibir la magnitud de los problemas, promueve la participación y el aporte de ideas, así como generar un acercamiento hacia los directivos, lo que crea condiciones para que las decisiones sean mejor comprendidas por las personas y se pueda confirmar de que forma llegó la información emitida descendentemente.

Comunicación horizontal

Los mensajes son emitidos y recibidos entre personas con el mismo nivel jerárquico. Es interesante que se fomente este tipo de comunicación, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo.

Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel, lo cual favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan.

Ricardo Homs Quiroga, en su libro *La comunicación en las empresas*, nos expresa su opinión de la comunicación interna, donde nos dice que su objetivo es fortalecer e integrar la cultura de una organización, por medio de funciones como el investigar, orientar y organizar la entidad.²⁸

Estos tipos de comunicación se apoyan en los diferentes medios de comunicación de la organización. Al interior de una organización, los medios de comunicación formal que más solemos encontrar son los avisos, boletines, papeles, facturas, hojas membretadas, circulares, memoranda, órdenes de trabajo, la revista interna, el tablero de avisos, periódico mural y uno muy importante que es el manual de políticas y procedimientos de la organización, e incluso el manual de inducción para el personal.

²⁸ HOMS QUIROGA, Ricardo. *op. cit.*, p. 74.

Comunicación Escrita: Es clara, precisa, completa y correcta, se califica como información de primera mano y se deja constancia. Ésta puede darse a través de:

- **Carta:** Es el medio más usado dentro de la organización para las personas ausentes, en la cual se comunica alguna cosa de interés personal o grupal.
- **Memorando:** Es el medio más usado, tiene como objetivo recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.
- **Revista:** Es uno de los medio más tradicionales y por lo mismo más aceptados, así que la participación de los empleados es más frecuente; en las revistas se consigna la realidad de la organización.
- **Periódico:** Es un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.
- **Boletín:** Es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos y externos de la organización.

29

Es decir que este tipo de comunicación a través de diversos medios, refuerza la estructura, identidad y cultura de la organización.

Comunicación Informal: Es la información no oficial que es transmitida por toda la organización, sin seguir una estructura establecida. Por lo general

²⁹ SAYAGO, Leonardo. Investigación en comunicación organizacional, Argentina, UCH, 2003, S.P. www.uch.edu.ar/rrhh,

son comentarios, chismes, noticias y sobre todo rumores; ésta es causada por la falta de información de los superiores, por información reciente no oficializada o por nerviosismo. Pero no todo es negativo en este tipo de comunicación, ayuda a traducir ordenes en un lenguaje entendible para los empleados, es mucho más rápida y flexible, pero también puede llegar incompleta y/o causar malos entendidos, así que hay que estar alerta de lo que en ella se transmite para corregir cualquier mal entendido.

1.3.3.2 Comunicación Externa.

La comunicación externa, es un conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios.³⁰

Por eso al hablar de comunicación externa nos referimos aquella en la que podemos apoyarnos para poder llegar a todo tipo de públicos pero en especial los que se encuentran al exterior de nuestra organización(clientes, proveedores, accionistas, distribuidores, autoridades, medios de comunicación); este tipo de comunicación la podemos encontrar en la publicidad, la propaganda y las relaciones públicas, ya que a través de éstas podemos crear estrategias que nos ayuden a crear o mantener la imagen de una organización. Este estilo de comunicación como ya mencioné, se divide en:

³⁰ RAMOS Padilla, *op.cit.* p.30.

Relaciones Públicas: Son las actividades y programas de comunicación creados por la organización para mantener una buena relación entre la organización y sus públicos.

Publicidad: Son mensajes persuasivos enviados por los distintos medios masivos de comunicación para promover e incrementar la venta del producto o servicio de la organización.

Opinión Pública: Es una situación o fenómeno, que se da de manera impredecible, en donde un grupo de personas manifiesta sus ideas o manera de pensar sobre un asunto o determinada situación.³¹

Y todo esto lo podemos lograr creando comunicados de prensa, campañas publicitarias, promocionales, etc. auxiliándonos de estas disciplinas podemos crear mensajes por cada medio asegurándonos de que es el adecuado para el tipo de público al que va dirigido.

Lo que queda claro es que sin una buena comunicación interna no puede haber una buena comunicación externa, ya que antes de difundir cualquier información hay que conocer, coordinar y canalizar un determinado plan, así como la cultura corporativa o la comunicación interna.

³¹ HOMS Quiroga, *op.cit.* pp.63-65.

1.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN

Para llevar a cabo cualquier investigación debemos tomar de referencia o mejor dicho debemos guiarnos por un método que te permita llegar al punto clave del tema en proceso de investigación; y para poder elaborarlo es necesario obtener información que nos permita desarrollar, analizar, aprobar o refutar la hipótesis planteada.

La metodología por lo tanto va a depender del tipo de proyecto que se pretenda realizar, así como las herramientas y técnicas que se desprenden de ella.

Por lo tanto para fines de esta investigación, la metodología que más conviene es la deductiva, dando un enfoque global de lo que es la comunicación, la comunicación organizacional y la organización en sí, hasta llegar al diagnóstico interno en comunicación organizacional, lo cual permitirá comprobar o refutar la hipótesis anteriormente planteada, y el proceso de investigación se apoyará en diversos procedimientos y técnicas específicas para la recolección y análisis de la información requerida por los objetivos del estudio.

Por otra parte, se utilizarán técnicas de investigación, que puedan aportar elementos fundamentales dentro del diagnóstico interno en comunicación organizacional.

1.4.2 Análisis de la situación

Inicialmente debemos realizar un análisis de la situación dentro de la organización o de la misma organización para detectar de manera superficial el o las áreas en las que se enfocará la estrategia final.

Gracias a este análisis se identifican aquellos aspectos que representen puntos débiles para la organización, en términos de objetivos, funciones, redes de comunicación, etc. empleando técnicas adecuadas para medirlos.

Se pretende dar un panorama general de la organización. Por lo general el dueño o encargado de la organización solicitará ayuda para que se estudie la situación en la que se encuentre y pasar al siguiente movimiento que es el diagnóstico organizacional.

1.4.3 Diagnóstico

El diagnóstico es todo un proceso, ya que intervienen distintos pasos para que se pueda llevar a cabo, pero esta es una de las partes más importantes en la investigación, ya que gracias a éste podremos obtener información que ayudará a detectar el área en la que la organización está en problemas o es necesario atender para mejorar su desarrollo, es el que nos permite conocer nuestro campo de estudio, sus fortalezas, debilidades, oportunidades, su cultura, funcionamiento, eficiencia, productividad, etc.

Al llevar a cabo un diagnóstico se revisan todas las áreas importantes de la organización, iniciando por su identidad, si existe o si está bien interiorizada, así como la cultura organizacional, el clima y ambiente organizacional, la imagen corporativa, los tipos de liderazgo y cuál impera dentro de la organización, así como los flujos y tipos de comunicación que se desarrollan dentro y fuera de ésta.

El realizar el diagnóstico implica la utilización de herramientas como son la observación, las entrevistas y los cuestionarios, que permiten recolectar la información que posteriormente será analizada y procesada para obtener los resultados, es decir, las áreas de oportunidad o focos rojos; y una vez detectados se dará paso a la planeación.

1.4.4 Planeación

Una vez detectadas las áreas en las que se deben enfocar los esfuerzos, se debe realizar una planeación la cual consiste en organizar y controlar la información con el fin de cumplir el propósito de facilitar una solución a una o varias de las situaciones encontradas gracias al diagnóstico.

Para que quede más claro, Le Breton y Henning, en su *Teoría del planeamiento*, nos explica que "un plan es un instrumento para ser usado como ayuda en el desarrollo y ejecución de una tarea asignada, el cual deberá contener una recomendación sobre el curso de acción a emplear y una declaración sobre los recursos necesarios, un plan bien elaborado y concebido

no le reportará ningún beneficio a la empresa hasta que ésta no empiece a poner en acción su ejecución. La función del planteamiento es la investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, finanzas y personal.”³²

Pero dentro del planeamiento, se deben seguir pasos para llegar a nuestra meta final y después de cada paso sigue otro muy importante que al igual que los demás, si faltara no se podría completar nuestro trabajo, porque todo va relacionado y cada paso necesita del anterior, y así sucesivamente. Así que una vez que se ha planeado la información, se podrá dar una propuesta final.

1.4.5 Propuesta de comunicación

Una vez que se ha realizado todo un método de investigación y obtención de información, y que ha sido planeada y presentada como resultados específicos, se puede dar una posible solución algún problema o una propuesta para desarrollar más la situación detectada.

Una propuesta de comunicación, es una idea, proyecto o proposición que debe estar dirigida para solucionar un problema, o dar crecimiento a ciertas áreas, ésta debe ser específica, detallada y entendible en cuanto a los pasos y tareas que se deben realizar para que se cumpla satisfactoriamente.

Por ejemplo se debe decir qué es lo que se quiere lograr con su realización, quién debe realizarlo, cómo y en qué tiempo; todo esto para que con

³² LE BRETON y Henning. Teoría del Planeamiento, p.325.

mayor facilidad sea aprobada y pueda ponerse en práctica la implantación de dicha propuesta.

Una propuesta debe estar creada estratégicamente, es decir debe contener una o más estrategias por medio de las cuales se busca dar apoyo a la organización; a su vez cada estrategia (qué voy hacer) deberá contar con tácticas (cómo lo voy hacer), que pueden abarcar más sobre la organización.

1.4.6 Implantación

Una vez que se obtuvieron las estrategias de solución, se debe llevar a cabo la implantación de las mismas a la organización para poder asegurar la resolución de aquellas áreas a tratar y va a depender de las propias estrategias, por ejemplo, puede ser una sola estrategia pero con muchas tácticas o diversas estrategias con pocas tácticas, pero lo importante es como se van a realizar cada una de estas, en ocasiones es necesario emplear medios de comunicación masivos, o implementar medios internos que hagan llegar información al personal de las organizaciones.

El modo de la implantación y los medios utilizados para ello son diversos pueden ser externos o internos o tal vez algo drástico como un cambio de imagen o modificaciones en su identidad corporativa y en estos casos se emplea a los fundadores o manejadores de cada organización; con el fin de que se obtenga un resultado que ayude a la mejora y desarrollo de estas.

1.4.7 Evaluación

El paso final es la evaluación de aquellas estrategias de solución que se implantaron con el fin de que la o las organizaciones tengan una productividad, eficiencia y calidad en sus productos o servicios y la eficacia de las estrategias se vea reflejada precisamente en los conceptos anteriormente mencionados.

Pero la evaluación se realiza por medio de instrumentos que detectan y determinan que tanta funcionalidad o eficacia trajo las estrategias hacia la organización, y dentro de estos instrumentos encontramos los cuestionarios, las entrevistas, la revisión de las entradas y salidas de productos, la elevación de ventas y ganancias, etc.

La búsqueda de la mejora de las relaciones humanas, de mantener un equilibrio en la estructura formal dentro de las organizaciones, así como mantener una productividad, desarrollo e innovación de estas frente a su cambiante entorno, han provocado el estudio exhaustivo de la que hace poco tiempo era considerada como una disciplina relativamente nueva, la comunicación organizacional.

Todos los mensajes tienen un propósito, que se realice adecuadamente la comunicación dentro de la organización, y todos los estudios en comunicación organizacional tienen un propósito, el facilitar el entendimiento de la comunicación y la estructura de una organización.

Para finalizar este capítulo comentaré que la comunicación cumple una serie de funciones dentro de la organización como proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad, juega un papel importante en las relaciones interpersonales de la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa, sus obligaciones y derechos como integrantes de ésta, pueden intercambiar experiencias que contribuyan al logro de los objetivos trazados por la organización, por esto es importante conocer nuestra organización y lo podemos lograr al realizar un diagnóstico organizacional, del cual hablaremos en nuestro siguiente capítulo.

CAPÍTULO 2. EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

2.1 EL DIAGNÓSTICO Y LAS ORGANIZACIONES

Desde nuestros antepasados han existido las organizaciones, ya que se agrupaban las personas para realizar un trabajo y llegar a un fin en común, por lo tanto comenzaron a crear los sistemas sociales y se crearon las organizaciones. Recordaremos que en el capítulo anterior se definió precisamente el concepto de organización, en donde se nos dice que es un sistema social, en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes.

Dependiendo del entorno que rodea a cada una de las organizaciones existentes es como han surgido y se han constituido, así como modificado o quedado estáticas, es muy importante saber esto, ya que en un diagnóstico debemos conocer los detalles que han hecho que la organización sea lo que es en la actualidad, algunas fueron completamente planeadas y otras simplemente surgieron y han ido creciendo sin ninguna estructura o programa a seguir.

Es por esto que todas las organizaciones por pequeñas o grandes, planificadas o no, importantes o no, siempre tienen la necesidad de saber cuál es su situación. Cuando se desarrollan, se da una reestructuración, se da un cambio relacionado con los avances tecnológicos o la relación entre los clientes, siempre está presente la oportunidad de una intervención en la organización con un diagnóstico.

Una organización no es predecible, como menciona Darío Rodríguez en su libro *Diagnóstico Organizacional*, ya que están formadas por seres humanos y su comportamiento no se puede predecir,¹ por eso lo más importante es saber como es la relación entre los grupos de trabajo, las decisiones que se toman, la motivación que tienen para cumplir con su trabajo que contribuyan en el porvenir organizacional.

Es por esto que recurren al diagnóstico organizacional; las organizaciones se encuentran insertas en un entorno cambiante que las obliga a estar en constante movimiento, reformándose, actualizándose, innovando, pensando en el futuro, es decir adaptándose día a día a su entorno. Y resulta importante realizar diagnósticos como una manera de conocer las fuerzas y los procesos a los que está sometida y si es capaz de utilizarlos para obtener un fin provechoso para sí.

El diagnóstico le es útil a la organización, al hacer un análisis descriptivo para conocer la situación por la que atraviesa; si se tiene pensado realizar un cambio importante, se puede evaluar los posibles resultados de una implementación de propuestas. "El análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnóstico organizacional."²

La necesidad de diagnosticar una organización puede tener varios motivos, entre los que encontramos que es un proceso natural de evolución y crecimiento de la misma, una renovación de personal, equipos, edificios, imagen

¹ RODRÍGUEZ M, Darío. *Diagnóstico Organizacional*, Alfaomega, México, 1999, p. 38.

² *Idem*, p. 32.

etc., no tiene la misma productividad y calidad y desean saber el porqué, se han planeado cambio a futuro y se desea saber su impacto, se necesita y quiere reformar o dar a conocer su cultura e identidad, desea mejorar su clima organizacional y aumentar la motivación, o incluso que fue fusionada o absorbió a alguna otra organización, en fin los motivos son diversos pero la realidad es que los diagnósticos organizacionales son esenciales para las organizaciones.

Por fortuna, éstas han empezado a darse cuenta del valor de la comunicación y de la información como recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo y abierto, en donde las estructuras mentales cerradas, aisladas, impiden la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo, la valoración de acciones individuales y colectivas y las relaciones armónicas.

Del estado en que se encuentren los objetivos organizacionales, el personal y las motivaciones, depende la supervivencia del grupo. De ahí la importancia de un proceso comunicativo que sea el eje motivador que facilite la interacción y mejore las condiciones y conductas del grupo. Chiavenato en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, asegura que "cuando los grupos logran encuentros personales directos, empatía, comunicación positiva, comprensión de fortalezas y debilidades, la respetan y asumen posiciones tolerantes en la confrontación constructiva, se crean relaciones fuertes y estrechas que se revierten en mayor y mejor calidad de las acciones productivas".³

³ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw-Hill, 1989, p.396.

Se trata de valorar, cómo se articula la información y la comunicación, cómo fluyen en los diferentes ámbitos y niveles; y si a través de ellas se dinamizan y proyectan políticas pertinentes a la dirección, a la estructura y a la cultura organizacional; si la información y la comunicación informales se procesan y se canalizan institucionalmente, para que trasciendan el nivel del rumor, de la opinión, del comentario inadvertido y se vuelvan comunicación estratégica que interprete, canalice, capitalice e incorpore el valor significativo de la información generada en la cotidianidad y se tome de ella lo realmente importante para la acción productiva de la organización.

Si a través del diagnóstico, se ofrecen elementos de juicio para la toma de decisiones por la prontitud de la gestión, si se optimizan recursos para la planeación y contribuyen a la organización interna y disminuye la dispersión, de esfuerzos, de recursos humanos, de técnicas y tecnologías, si los diagnósticos pueden propiciar estos cambios, alentar el tener una comunicación e información adecuada, cada vez, serán más solicitados dichos procesos, lo importante es que las organizaciones entiendan todo lo anterior para que se comiencen a dar todos estos cambios favorables para ellas mismas.

2.2 ¿QUÉ ES UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL?

Si el objetivo principal de este trabajo es la realización de un Diagnóstico, es conveniente conocer la definición, los objetivos y características esenciales de dicha herramienta de comunicación es por esto que a continuación se exponen definiciones aportadas por autores especializados para concretar el tema.

Hablar de un diagnóstico de la comunicación organizacional es difícil por que realmente es poco lo que hay desarrollado, lo que sí sabemos es que su principal objetivo es el conocer y analizar a la organización para que por medio de sus resultados permita que se determinen aspectos que puedan ser sometidos a un desarrollo y optimización para el sistema de la organización.

Por lo tanto un diagnóstico consiste en la investigación y análisis de la organización por medio de la recolección de datos, la descripción de la información y los procesos que se llevan a cabo dentro de esta, el conocimiento a fondo de su historia, cultura, identidad, sus públicos, su todo, a fin de proporcionar procesos adecuados que fomenten su desarrollo.

Diagnosticar, "es descubrir e interpretar los signos o las causas que puedan explicar el estado en que se encuentra la organización."⁴

Víctor Martínez, en su libro *Diagnóstico Administrativo* plantea que, "...el término diagnóstico tiene un sentido similar al que ordinariamente se le da en medicina: averiguación del estado de salud de una persona, y en caso de enfermedad, determinación de los factores de ésta y de las necesidades más urgentes de curación. Todo esto, referido en un caso de organización en su conjunto o a un sector administrativo."⁵

⁴ BUENO CAMPOS, Eduardo. Dirección estratégica de la empresa, metodología, técnicas y casos, Editorial Pirámide, España, 1996 p. 81.

⁵ MARTÍNEZ CHÁVEZ, Víctor. Diagnóstico Administrativo, México, Editorial Trillas, 2002, pp. 23-24.

Dentro de las organizaciones, muchas veces se presentan inconvenientes, problemas o malentendidos, simplemente porque la comunicación no es buena y las formas para realizar un trabajo no son las adecuadas.

En una organización, la comunicación se entiende como todo el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de ésta, así como entre ella y el entorno donde se esté desarrollando, y sin su presencia, muy posiblemente no existiría nada, ya que es la base para crear estrategias, planes y programas para la subsistencia de cualquier actividad.

Simplemente imaginémonos un mundo donde no existiera comunicación; estaría desolado, desierto y muy próximo a la extinción, ya que nunca se intercambiarían ideas que harían que todo fuera mejor y que se aprovecharan los talentos o potencialidades que pudieron haberse pensado pero nunca comunicado.

Para lograr que exista un perfecto entendimiento y una buena comunicación entre todos los participantes de una organización, ésta debe asesorarse muy bien por expertos que coordinen las actividades que permitan una excelente productividad, desarrollo, competitividad, rentabilidad y, en general, un perfecto funcionamiento que redunde en beneficios múltiples tanto a trabajadores como a la misma empresa.

Los procesos de cambio dentro de una organización implican transformaciones en sus hábitos de conducta y el diagnóstico constituye esa pieza esencial del cambio, ya que es él quien determinará la perspectiva desde la cual se analizará el mismo.

Tiene que definir y comunicar las causas que motivaron el cambio, las directrices del mismo, las estrategias y acciones a seguir, las posibles resistencias a su implementación y su posterior resolución. Debe decidir y comunicar los valores que privilegiará en su gestión, valores que deben estar explícitos y que todos los miembros deberán compartir.

Hoy en día los directivos de las distintas empresas, se están preocupando por crear organizaciones formales, establezcan y mantengan una estructura formal que los respalde ante el cambio, debido que se mantienen en constante adaptación a su entorno, por eso, deben estar concientes de tomar decisiones acertadas tanto para los individuos que trabajan para ellos, convirtiéndose así en organizaciones de calidad preocupadas por sus trabajadores y por sus públicos.⁶

Es por esto que el diagnóstico organizacional se ha convertido en una herramienta fundamental para la detección de las debilidades como son la falta de comunicación formal, la frecuente rotación de personal y la existencia del rumor; además de fortalezas de las empresas como la pertenencia de una identidad corporativa sólida reflejada en el buen posicionamiento de la organización en el mercado, en el sentimiento de orgullo de pertenencia de sus empleados y un constante crecimiento, así como para promover el mejoramiento y desarrollo de las organizaciones.

Al realizar un diagnóstico, se busca conocer todo acerca de la organización, de sus procesos que lleva a cabo, cuáles son los más fuertes y

⁶ RODRÍGUEZ Darío. *op. cit.* p.37.

cuáles los más débiles y cómo es capaz de utilizarlos para buscar su propio bienestar.

El diagnóstico organizacional puede ser definido con diversas palabras pero siempre se llega a lo mismo, por eso estas definiciones proporcionadas por Darío Rodríguez en su libro *Diagnóstico Organizacional*, ejemplificarán que se puede llegar a conformar una definición concreta, retomando los aspectos más importantes de cada una.

El Diagnóstico Organizacional "constituye una metodología cuyas estrategias se enfocan a identificar las necesidades y los objetivos que se manifiestan, con el fin de realizar acciones concretas para mejorar la empresa o institución."⁷

Asimismo, "una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Un observador hace uso de sus esquemas de distinción, que le permiten destacar algo con respecto a un trasfondo."⁸ Así que dicho observador deberá aplicar todos sus conocimientos sobre las organizaciones y sus propios métodos de distinción de la manera de operar de éstas.

También podemos decir que el diagnóstico "...es la exploración objetiva, clara y concreta que debe aplicarse a las organizaciones para detectar y combatir anomalías..."⁹ Es decir que por medio de este análisis, vamos a

⁷ *Íbidem*, p. 13.

⁸ RODRÍGUEZ, Darío. *op. cit.* p. 32.

⁹ MARTÍNEZ CHÁVEZ, Víctor. *op. cit.* p. 297.

detectar lo que provoca una ineficiencia en los procesos de la organización e instrumentar una solución para modificar y dar cumplimiento a esas áreas de la organización.

Como podemos observar, las anteriores definiciones hablan de una investigación, de un análisis, una exploración, una descripción, habla de identificar necesidades, procesos, objetivos, anomalías, obtener información, dar soluciones, etc., todos estos elementos pueden ser rescatados para concretar una posible definición personal de Diagnóstico de Comunicación Organizacional.

Así, retomando estas características podemos definir al diagnóstico organizacional, como un proceso que consiste en la exploración, obtención y análisis de información sobre una organización, evaluando los resultados de su situación, de sus problemas y fortalezas, y de esta manera detectar aquellas áreas en las que se debe trabajar, proporcionando soluciones claras y concretas, que permitan el buen funcionamiento de la organización.

Debemos aclarar que cada consultor dedicado a realizar diagnósticos en comunicación, tiene su muy particular manera de definir este proceso, ahora esencial para los sistemas sociales-organizacionales.

Una vez que se ha definido lo que es el diagnóstico de comunicación organizacional, debemos conocer cual es la importancia de realizar dichos diagnósticos en las organizaciones, que ventajas nos proporciona y que resultados podemos obtener al aplicarlo.

2.3 LA IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A partir del diagnóstico organizacional se puede proveer de herramientas para detectar y resolver problemas; dirigir con calidad, y lograr, a través del desarrollo personal y el trabajo en equipo, la mejora en la productividad y competitividad de la empresa.

Pero sobre todo el diagnóstico es el primer acercamiento que se tiene con la organización y lo que va a permitir tener un conocimiento general y la identificación de las áreas de oportunidad de desarrollo.

La importancia del diagnóstico es la búsqueda de todos aquellos elementos que se pueden analizar para que a través de ellos se formen planes y procesos aplicables en la organización, con el fin de facilitar la toma de decisiones, la detección de necesidades, así como para tener el conocimiento sobre ella misma.

En el punto anterior, se explicó lo que es el diagnóstico en las organizaciones, pero para qué nos sirve este proceso, qué nos puede proporcionar o qué beneficios traerá consigo para las organizaciones; es lo que a continuación se presenta.

"El diagnóstico tiene como propósito conocer los procesos y variables fundamentales que requieran planeación y control. Constituye la identificación de los obstáculos que pudieran impedir el cumplimiento de los objetivos

sociales de la organización o unidad desde el punto de vista interno y externo."¹⁰

Es por esto, que los diagnósticos en las organizaciones tienen gran importancia para éstas, ya que si pretendemos que exista un aumento de productividad, de eficiencia y calidad en nuestra organización, pero no sabemos como llevarlo a cabo, tendremos que recurrir al diagnóstico, el cual nos permitirá obtener un panorama sobre los cambios que deseamos realizar.

Carlos Audirac Camarena, en su libro *ABC del Desarrollo Organizacional*, presenta un listado esencial y muy cierto en la importancia del diagnóstico. Primeramente menciona que por medio de éste se detectan las áreas de oportunidad, es decir los aspectos que deben ser mejorados o los que pueden ser explotados para obtener un fin deseado; segundo, que nos permite identificar el tipo de medios con los que se intervendrán en dichas áreas de oportunidad; tercero, ayuda a la delimitación y jerarquización de los aspectos encontrados y cuarto, que es el primer paso para buscar los cambios como la efectividad y modernización de la organización.

Juan Pérez en su libro *Control de la Gestión Organizacional*, plantea que "el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnóstico organizacional."¹¹ Y ciertamente, nos proporciona la ayuda necesaria para poder identificar las problemáticas y a su vez datos necesarios para poder

¹⁰ PÉREZ, Juan. Control de la gestión empresarial, p. 42.

¹¹ *Ibíd.*, p.27.

estructurar las estrategias a implementar que servirán para dar solución a dichos problemas.

Existen muchas opciones de por qué se realiza un diagnóstico organizacional, no únicamente son para detectar alguna problemática dentro de la organización, sino para realizar cambios planeados por los dirigentes de las mismas.

Chiavenato, Idalberto en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, menciona tres criterios a tomarse en cuenta del por qué o para qué las organizaciones deben someterse a los diagnósticos organizacionales.

Primero, el procedimiento de diagnóstico debe producir datos válidos, no "resultados" artificiosos o falsos de métodos de medición u observadores particulares.

Segundo criterio a considerar, la conveniencia de un procedimiento de diagnóstico en la medida en que se base en teorías válidas; el papel central de la teoría se indica en la siguiente definición de diagnóstico organizacional proporcionada por el mismo, "Un proceso basado en la teoría de las ciencias de la conducta para entrar públicamente en un sistema humano, recolectar datos válidos acerca de las experiencias humanas con ese sistema, y retroalimentar esa información al sistema para promover un mayor entendimiento del sistema por sus miembros".

Y tercero, es la amplitud de lo que abarque. Si un diagnóstico no examina todos los factores relevantes, las deducciones acerca del funcionamiento pueden ser imprecisas y los planes de acción inapropiados.¹²

Pero lo principal, es que con la elaboración de un diagnóstico, se tiene como fin evaluar las necesidades de comunicación, las aptitudes y las habilidades de los individuos que se afectan por las circunstancias adversas que surgen al interior de la misma, se pretende detectar las fallas que se están presentando en los flujos de información, que puede tener la causa en la carencia de medios, en el mal manejo de los mismos o en la falta de respuesta de las personas que forman parte de la organización.

2.3.1 ¿Quién debe realizar el diagnóstico?

La acción de investigar y analizar a la organización debe estar en manos de profesionales en el campo de estudio, los cuales deben estar habilitados para dar sus puntos de vista, que permitan a la organización detectar todas aquellas áreas de progreso.

Un profesional en el ámbito de la comunicación en las organizaciones (consultor o asesor), debería ser el encargado de llevar a cabo esa investigación, a través de la cual detectará áreas de oportunidad de desarrollo y planteará las posibles estrategias para ello. Debe haber una solicitud de intervención por parte de los directivos de una organización, ya que en

¹² Chiavenato, Idalberto. *op.cit.* p.405.

ocasiones no saben a ciencia cierta que es lo que buscan o de que manera pueden realizar mejoras para un óptimo desarrollo de ésta, y es donde entra el diagnóstico que nos servirá como traductor de eso que la propia organización no sabe explicar.

Lo importante en la realización de un diagnóstico, es que éste, debe obtener resultados satisfactorios, es vital que se trabaje conjuntamente con la organización. "La dirección debe detectar correctamente sus necesidades, debe comunicar al consultor sus necesidades, debe poner a consideración las capacidades del consultor para que éste le brinde un buen diagnóstico y alternativas, y debe considerar las consecuencias del diagnóstico y los cambios que el consultor pueda recomendar."¹³

Lo esencial de una formación de diagnóstico amplia, válida y basada en una teoría hace surgir la pregunta de quién debe realizar el diagnóstico. Se han adoptado tres enfoques: 1) confianza solamente en las personas que no sean parte de la organización, 2) confianza solamente en miembros de la organización y 3) confianza en los esfuerzos conjuntos de los de fuera y de los de adentro.

Según Darío Rodríguez, la opinión favorece claramente el tercer enfoque, puesto que combina los beneficios de los dos primeros. A las personas externas normalmente tienen un interés por ayudar a solucionar un problema de la propia organización, y por eso se puede confiar más en ellas que en las de dentro; por lo tanto puede producirse un mayor descubrimiento de información relevante, arrojando un diagnóstico más preciso: "Todas las personas tienen

¹³ H. SHEIN, Edgan, Consultoría de procesos, su papel en el desarrollo organizacional, Fondo Educativo Interamericano, S.A. y Centro regional de Ayuda Técnica, México, 1973, p. 5.

intereses personales en las organizaciones. Aún si las personas no presionaran por sus intereses propios, otros miembros del sistema serían incapaces de aceptar una relación de consultoría con un colaborador, y el planteamiento interno se mostraría ineficaz como resultado".¹⁴ Además, puesto que un elemento externo no tiene que preocuparse de convivir con los miembros de una organización hay menos necesidad de adaptarse a normas o de ser influenciado por mitos.

Sin embargo, una de las características que podrían presenta problema al emplear un elemento externo para llevar acabo un diagnóstico es que se puede evitar fácilmente que comprenda aspectos esenciales del funcionamiento de un sistema. El externo puede no ser sensible a las creencias, mitos y ansiedades compartidas, así como su lógica subyacente, según Darío Rodríguez¹⁵.

Sin embargo, en comparación con los elementos bien informados de dentro, pueden identificar con mayor claridad esos aspectos simbólicos, únicos de la vida organizacional. Más aún, el elemento interno informado puede ayudar a indicar algunas realidades políticas específicas coaliciones y conflictos que son una parte importante de la vida organizacional. Incorporando información acerca de los mitos, símbolos y política los aspectos no racionales de la conducta organizacional- un diagnóstico organizacional puede ser más incisivo y funcional.

El equipo interno-externo puede emplear diversos métodos para obtener información para el diagnóstico. Los métodos más importantes y empleados

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *op. cit.* p. 416.

¹⁵ RODRÍGUEZ, Darío. *op. cit.* p.32.

para conseguir información de la organización, que sea fiel y que provenga directamente de sus integrantes son las entrevistas y los cuestionarios, además de la observación que realiza el personal encargado de realizar el diagnóstico.

En este trabajo, el diagnóstico tiene como objetivo conocer la situación actual de la organización y por lo tanto se debe obtener la mayor información posible para poder conocer las relaciones laborales, el ambiente de trabajo, las fortalezas y debilidades; y para obtenerla se emplearan tres procedimientos para la recolección de dicha información, los cuales veremos a continuación.

A. Observación

La observación puede considerarse como el primer paso en un trabajo de investigación, tiene una gran importancia, ya que el ser humano es observador por naturaleza. La observación puede llevarse a cabo desde el interior y el investigador u observador tendría que volverse parte del grupo y ganarse su confianza para que su posible rechazo no intervenga en la actitud del grupo, o simplemente desde el exterior.

Observar, es percibir, distinguir y registrar todo aquello que nos indique cuál es el comportamiento del grupo o persona que observamos, y a través de esta actividad podemos conseguir información relacionada a la comunicación, a las relaciones interpersonales, al ambiente organizacional, etc. es decir las redes empleadas, la dirección de los mensajes, además de los medios o canales utilizados por las personas observadas.

La investigación de la comunicación obliga a adoptar estos instrumentos como parte de un método y utilizarlos para recolectar, analizar e interpretar el comportamiento de la comunicación dentro de las organizaciones, facilitando así la realización de los diagnósticos en comunicación organizacional.

B. Cuestionario

El cuestionario es un instrumento destinado a la obtención de información requerida en una investigación. Es un "impreso o formulario para recoger datos."¹⁶ Los cuestionarios consisten en un conjunto de preguntas, además tienen distintas características que pueden ser empleadas según las necesidades del investigador. Guillermo Briones marca cuatro secciones que deben considerarse a la hora de realizar un cuestionario,¹⁷ el contenido, la redacción, el tipo de preguntas y el ordenamiento de estas.

El contenido debe ser acorde al tema que se está investigando y debe ofrecer un marco de referencia para contestar. La redacción de las preguntas debe ser sencilla y clara, ya que deben ser comprendidas con facilidad por todas las personas del estudio, se debe tratar de evitar palabras ambiguas o palabras emocionalmente cargadas y no deben dirigirse sentido de la respuesta.

El tipo de pregunta puede ser de dos maneras, abiertas o cerradas, pero el tipo de investigación indicará cual de estas formas es la más conveniente, ya que con las abiertas se hace difícil obtener resultados estadísticos, con las cerradas se puede trabajar mejor con los resultados, pero Briones recomienda

¹⁶ MARTÍNEZ CHÁVEZ, Víctor Manuel. *op. cit.* p. 324.

¹⁷ BRIONES, Guillermo. Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. Editorial Trillas, México, 1998, p. 83.

emplear la combinación de estas, comenzando con las abiertas para terminar en cuestiones más específicas con las cerradas; y finalmente el orden de éstas serán de acuerdo con las necesidades de información que se requieran por la investigación.

En el cuestionario es recomendable no preguntar más de lo requerido, las preguntas solo deben referirse al entorno laboral y no abarcar temas personales, además las cuestiones deben ser claras, sencillas y precisas, no deben ser más de diez y deben partir de lo general a lo particular.

Refiriéndonos a el diagnóstico, el cuestionario debe realizarse cuando el proceso del estudio ya este avanzado, para que el consultor o investigador pueda realizar preguntas basadas en los objetivos del diagnóstico, que le aporten información significativa para el estudio.

C. Entrevista

Esta es una técnica con el objetivo de obtener información sobre distintos temas de la organización, así como opiniones personales de los integrantes de una organización.

Una entrevista es un "diálogo en el que la persona encargada de obtener datos para investigación (entrevistador o consultor), pregunta orientadamente a la persona (entrevistado) que proporcionará la información requerida para los propósitos previstos de antemano."¹⁸

Es decir, una entrevista es una conversación entre dos personas, entrevistado y entrevistador, en donde se responde a preguntas realizadas

¹⁸ MARTÍNEZ CHAVEZ, Víctor Manuel. *op.cit.* p. 327

con el fin de obtener información; una entrevista puede ser formal e informal o quedarse en un punto intermedio.

En una entrevista formal, el entrevistador debe realizar una serie de preguntas estructuradas y seguir el orden; en la entrevista informal, el entrevistador formula preguntas y sobre la conversación puede ir formulando más de acuerdo a lo que le vayan contestando, pero tratando de seguir un orden.

Es muy importante mencionar que una entrevista debe desarrollarse en un clima de confianza, comprensión y afinidad entre las dos personas, para que pueda obtenerse una información confiable, ya que esta técnica es muy utilizada para sondear oportunidades de desarrollo o problemas, de acuerdo a las opiniones que son dadas.

CAPÍTULO 3. BODEGA COMERCIAL MEXICANA TOLUCA

3.1 ANTECEDENTES DE COMERCIAL MEXICANA

La historia de la Comercial Mexicana tiene sus inicios en 1930 cuando don Antonio González Abascal abre la primera tienda con sólo 10 empleados en la calle de Venustiano Carranza el centro de la Ciudad de México, en la cual únicamente se vendían jarcias, jergas y telas, con el paso del tiempo, gracias al esfuerzo y dedicación de los que colaboraban con la empresa, fue creciendo y acreditándose cada vez más entre la comunidad, ya para 1937 y 1939 se consolidó como una tienda de prestigio. Y abrió paso a la venta de mayoreo y a la exportación de telas a Estados Unidos, Canadá, China, Centro y Sur América durante la Segunda Guerra Mundial.

En el año de 1940 la Comercial Mexicana se consolida como corporativo al adquirir una fábrica de algodón y dos de aceites comestibles, en el estado de Guadalajara, y posteriormente una tienda de textiles en Querétaro.

Para 1960 incluyen la venta artículos de confección, juguetería, blancos y enceres menores, en 1962 inauguran la primera sucursal de la cadena Comercial Mexicana en Insurgentes y después de 2 años la de Asturias, Pilares y La Villa, de esta forma, la Comercial Mexicana comienza la expansión de su concepto al interior de la República Mexicana.

En 1970 Comercial Mexicana buscaba incursionar en otro ramo del mercado abriendo el restaurante "Las Espuelas" en el Centro Comercial Río en Tijuana y Baja California Norte. Para 1981 expande su penetración con la compra de la cadena de tiendas Sumesa; un año después adquiere el

restaurante "California" creando así nuevas fuentes de trabajo y consolidando las bases del grupo.

En 1989 se crea el concepto de autoservicio de Bodegas Comercial Mexicana y un par de años después el de hipermercados con el nombre de Mega Comercial Mexicana, lo cual se convirtió en un reto y compromiso de crecimiento con México.

Para el año de 2003 el seguimiento de su expansión se hace posible gracias a la adquisición de las 5 tiendas Auchan que existían en el país, convirtiéndolas en Megas Comercial Mexicana. De esta forma, actualmente se cuenta con 76 Comercial Mexicana, 27 Mega Comercial Mexicana, 35 Bodegas Comercial Mexicana, 18 Sumesa, 58 Restaurantes California y 21 tiendas Costco, empresa norteamericana que vende productos de mayoreo a precios bajos.

3.2 COMERCIALIZADORA COMERCIAL MEXICANA

La Comercializadora Comercial Mexicana (CCM) es una sociedad, que a través de empresas subsidiarias controla un grupo de tiendas de autoservicio y una cadena de restaurantes, además de tener un 50% de participación en la asociación Costco de México (cadena de bodegas de membresía).

Actualmente Grupo Comercial Mexicana tiene presencia en 34 ciudades del país y el área metropolitana de México, manejando cinco diferentes formatos de tiendas de autoservicio (Comercial Mexicana, Bodega Comercial Mexicana, Mega, Sumesa y Costco), además de los restaurantes California, que le permite dirigirse a personas con diversos niveles socioeconómicos.

Es muy importante dar a conocer la identidad organizacional de Grupo Comercial Mexicana, ya que a través de ésta se puede transmitir al cliente lo que ofrece, sus metas, sus valores, filosofía, etc., todo aquello que hace que Comercial Mexicana exista y siga ofreciendo sus servicios y productos.

Se debe mencionar que Grupo Comercial Mexicana no cuenta con una visión establecida o formalizada, se guían esencialmente por su misión, filosofía, valores y principios.

3.2.1 MISIÓN

"La misión de Grupo Comercial Mexicana es servir en forma eficiente a nuestro cliente, ofreciéndole el mayor número de productos de calidad al mejor precio y con la mejor atención. Con esto haremos posible que nuestro negocio funcione siempre, y que los clientes realicen sus compras en nuestras tiendas."

≈

3.2.2 FILOSOFÍA

La BCMT se basa en cuatro puntos significativos que plasman sus valores y principios en los que creen y quieren que sean difundidos, compartidos y vividos por los distintos miembros que conforman la empresa.

- **La empresa debe cumplir con su función social.**

1) La función social de la BCMT es la de representar a los clientes ante el mercado. Para ello es necesario conocer lo que los clientes necesitan en el momento, lugar, calidad, precio y modo que ellos lo desean.

≈ Datos obtenidos del Manual de Bienvenida al Corporativo.

2) La empresa tiene un lugar importante en la sociedad mexicana, por esto todo lo que se haga como institución o a través de sus miembros tiene trascendencia en el país. Aquí radica la importancia de transmitir mensajes de progreso, confianza, entusiasmo, solidaridad y orgullo de mexicanidad.

3) Todo lo que haga la empresa tiene que estar dentro de la ley, es decir, no hacer publicidad engañosa y actuar dentro de la ética comercial y profesional, promoviendo la honestidad social.

- **Obtención de utilidades reales de acuerdo a las políticas, metas y estrategias fijadas por el Consejo de Administración.**

1) La empresa es un negocio y las utilidades son la medida de la eficiencia general de la organización y una responsabilidad prioritaria de los integrantes de la empresa hacia sus accionistas. Todos los integrantes de la empresa tienen intervención y responsabilidades directas.

2) Los negocios deben verse a corto y largo plazo. Debe mantenerse un equilibrio entre las utilidades razonables inmediatas y aquellas que se esperan a un mayor plazo. La productividad es fundamental para lograr los objetivos corporativos

- **Colaborar con la sociedad en el desarrollo Integral de las personas que laboran en la empresa.**

1) El desarrollo integral significa que las personas que laboran en la compañía crezcan, lo cual implica el ver no sólo por la proyección técnica, sino por todo aquello que contribuya al desarrollo de la persona.

2) Cualquier persona que labore en el Grupo será merecedora de un trato justo y de absoluto respeto.

3) Se apoyará y fomentará la promoción interna. Elegir a los mejores es el mejor camino para la permanencia e institucionalización de la empresa.

- **Lograr la permanencia y continuidad de la empresa.**

1) Continuar la permanencia de la empresa en un plano de liderazgo comercial y social.

2) El tener una organización eficiente basada en contar con una estructura humana, idónea y del mejor nivel, es una de las metas básicas de la autocontinuidad.

3) Ser verdaderos líderes en cada departamento teniendo la seguridad de que lo que se venda es lo mejor. ≈

≈ Datos obtenidos del Manual de Bienvenida al Corporativo.

3.2.3 VALORES

La Bodega Comercial Mexicana Toluca cuenta con distintos como son:

- *Orden
- *Disciplina
- *Trabajo en equipo
- *Sencillez
- *Libertad de ideas
- *Gente de trabajo
- *Honradez

≈

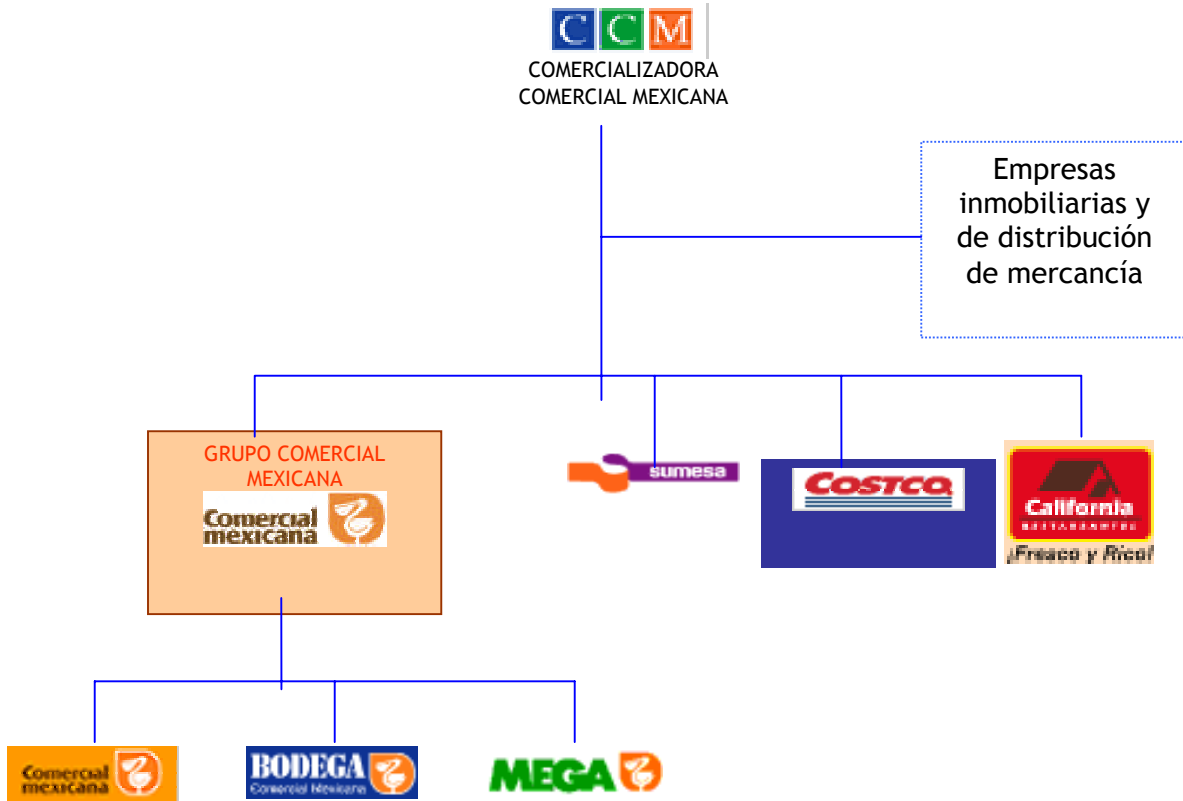
3.2.4 PRINCIPIOS BÁSICOS

- A México, que nuestras actividades contribuyan a su progreso.
- A nuestros clientes: proporcionarles el mejor servicio y mercancía de buena calidad al mejor precio.
- A los integrantes de la empresa: que obtengan los beneficios que de ella esperan, en un ambiente de armonía y cordialidad.
- A nuestros proveedores: ofrecemos y esperamos una relación basada en la equidad respeto y honestidad para que nuestros clientes obtengan los mejores beneficios.
- A nuestros accionistas: proporcionarles el mejor retorno, crecimiento y seguridad a su inversión.
- Nuestro propósito, que la empresa logre sus objetivos y su continuidad.

≈

≈ Datos obtenidos del Manual de Bienvenida al Corporativo.

3.2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE COMERCIALIZADORA COMERCIAL MEXICANA

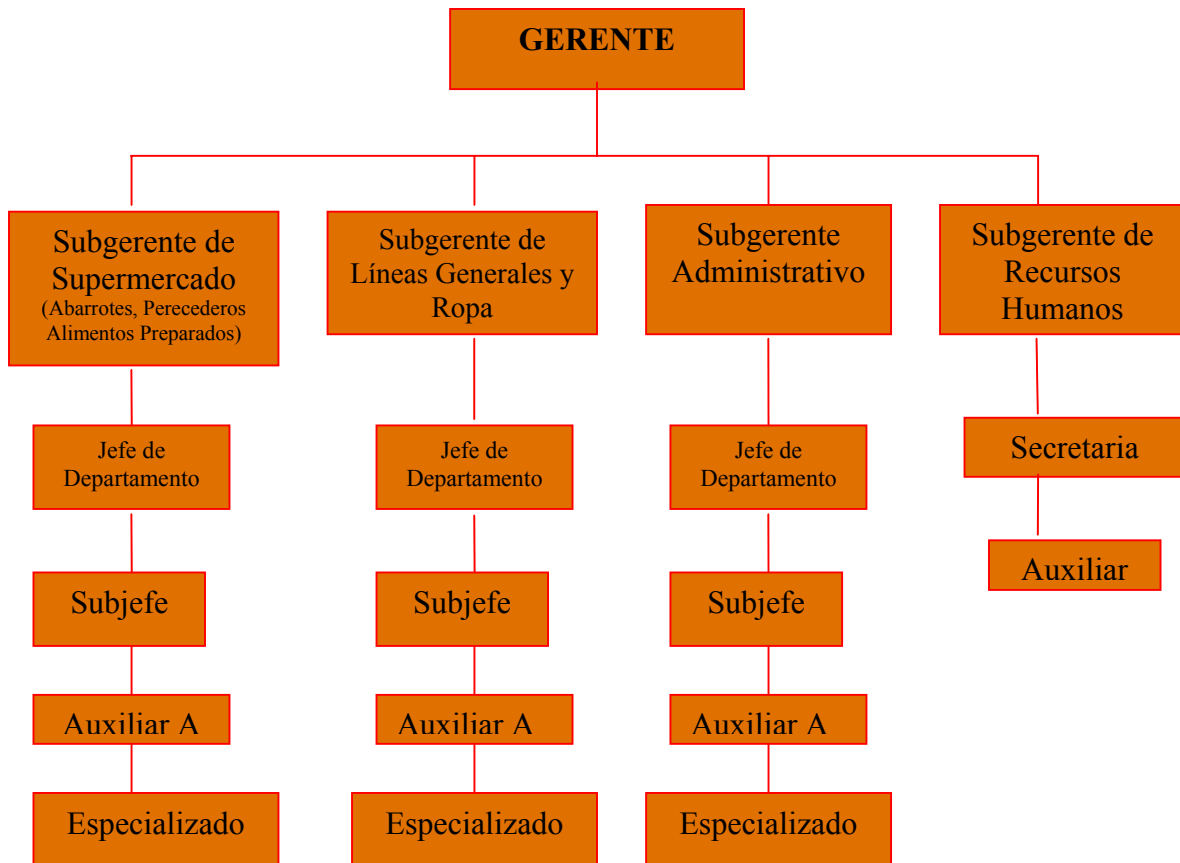


≈ Datos obtenidos del Manual de Bienvenida al Corporativo.

En este organigrama se ejemplifica como está conformada la Comercializadora Comercial Mexicana, cuales son las compañías que forman parte de este corporativo y finalmente podemos ubicar el lugar dentro del cual se encuentra nuestro objeto de estudio, la Bodega Comercial Mexicana Toluca.

b) Tiendas

"Ente económico productor de bienes y servicios que emplea recursos humanos, materiales y tecnológicos".²



≈ Datos obtenidos del Manual de Bienvenida al Corporativo.

Este organigrama representa el orden jerárquico que debe existir en cualquiera de los tres conceptos de Comercial Mexicana, obviamente varía por el tamaño de la tienda, en la plantilla de empleados, etc.

² HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio, *op. cit.* p. 207.

3.2.7 DENTRO DEL CORPORATIVO

Toda la organización está creada para servir al cliente a través de la tienda, pero para que todas y cada una de ellas que conforma al Grupo Comercial Mexicana, sigan adelante se requiere de un trabajo en equipo con el apoyo de las diversas áreas que la conforman como son:

Comersa, son empresas dentro de Grupo Comercial Mexicana que se dedican a la distribución de diversos productos hacia las tiendas.

Consumos Internos, se encarga de que en las tiendas se tenga la infraestructura necesaria para su operación, como equipos de cómputo, herramientas y todo tipo de insumos.

Compras, es el área encargada de adquirir todos los productos que se venden en las tiendas.

Mercadotecnia y Publicidad, es el área encargada de crear y desarrollar las estrategias y herramientas comerciales de las distintas cadenas del grupo.

Administración y Finanzas, se dedica a mantener bajo control todos los aspectos que tienen que ver con el dinero de la empresa.

Sistemas, se dedica a desarrollar y proporcionar sistemas y equipos a las tiendas que permitan atender a los clientes con la mayor rapidez y eficacia.

Planeación y Desarrollo, está encargada de analizar, nuevas oportunidades de negocio.

Jurídico Fiscal, es el área responsable de que cada una de las actividades de la empresa, estén dentro de la ley.

Recursos Humanos, es el área encargada de atender todos los aspectos relacionados con el personal de la empresa. ≈

≈ Datos obtenidos de la página Web de la empresa y del Manual de Bienvenida al Corporativo.

3.3 BODEGAS COMERCIAL MEXICANA

Dentro de la Comercializadora Comercial Mexicana, como se puede observar en el esquema 3.2.5 se cuenta con distintos conceptos; en cuanto a las tiendas de Grupo Comercial Mexicana, están orientadas a la venta de productos de abarrotes, ropa, productos perecederos y artículos de variedad, se distinguen por su variedad de más de 25 mil productos y constantemente presentan nuevos servicios. Las Megas Cuentan con los mismos servicios que las tiendas pero se distinguen porque son más grandes, con más surtido en ropa, líneas generales, perecederos y abarrotes, manejando un mayor número de productos.

En cuanto a las tiendas Sumesa, son pequeñas, ofrece productos de calidad como abarrotes, líneas generales y perecederos, diseñadas para una compra rápida. CCM y Costco trajeron a México un nuevo concepto, el cual son cadenas

de autoservicios de mayoreo que ofrece productos de perecederos, abarrotes y mercancías generales; en la cual es necesario tener una membresía para poder comprar en ellas. Los Restaurantes California que se distinguen por su comida internacional, un excelente servicio con un ambiente familiar.

Y finalmente nuestro objeto de estudio, el concepto de Bodega Comercial Mexicana que fue creado en 1989, orientadas a la venta de productos de abarrotes, ropa, líneas generales y perecederos al mayoreo y menudeo a precios muy bajos; se distinguen porque cuentan con instalaciones más sencillas en las que sólo se invierte en lo estrictamente necesario para su exhibición y presentación lo que permite que pueda ofrecerse en ellas precios bajos.

Pero a pesar de las diferencias existentes entre los tres conceptos de tiendas de autoservicio con los que cuenta Grupo Comercial Mexicana existe una base en ellas, ya que las tiendas son un lugar en donde se puede encontrar diversos productos como comida, ropa, aparatos electrónicos, artículos de limpieza, de automóviles, etc. pero siempre dándole al cliente la opción de tomar lo que necesita por sí mismo, o en algunos casos con atención personalizada como en los departamentos de salchichonería y pescados.

Además es de suma importancia dar una atención amable al cliente, que el servicio sea eficiente, para que encuentre lo que busca rápido y como él lo desea, así gracias al buen servicio se logrará su preferencia, incrementándose los clientes y las ventas.

3.3.1 ÁREAS QUE CONFORMAN LAS BODEGAS COMERCIAL MEXICANA

Las Bodegas Comercial Mexicana se conforman de las siguientes áreas:

Área de Perecederos, en ésta se encuentra mercancía que por su tiempo de vida, necesita un cuidado especial, se compone de frutas y verduras, salchichonería y lácteos, pescados, mariscos y carnes.

Área de Alimentos, se compone de la mercancía que se prepara, cocina o elabora dentro de la tienda, como son alimentos preparados, tortillería y panadería.

Área de Abarrotes, se refiere a toda la mercancía que se encuentra agrupada en el departamento de abarrotes, como son las latas, pastas, vinos, licores, refrescos, pañales, entre muchos más.

Área de Ropa, en esta área se encuentran los departamentos de caballeros, damas, niños, niñas, bebés y blancos.

Área de Líneas Generales, comprende los departamentos que ofrecen al cliente mercancía que sin ser productos de primera necesidad, le proporciona cierto bienestar y placer como son: electrónica, perfumería, farmacia, ferretería, hogar y regalos.

Área de Servicios, para el correcto funcionamiento de todas las áreas anteriores se requieren de departamentos especiales como atención y limpieza, vigilancia, cajas, caja general, mantenimiento, display, consumos internos y recibos.

Área de Recursos Humanos, se encarga del reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo de todo el personal de la tienda, así como de los trámites administrativos como seguro social, nómina, impuestos y todo lo que tenga que ver con el personal.

≈ Datos obtenidos del Manual de Bienvenida al Corporativo.

3.3.2 REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

Bodegas Comercial Mexicana cuenta con un reglamento interior de trabajo, para el buen funcionamiento de la empresa, de tal manera que el personal pueda desarrollar las labores en un ambiente de cordialidad y orden.

Puntualidad: se debe llegar puntual debidamente aseado y vestido correctamente.

Horario de trabajo: la jornada de trabajo se distribuye de tal forma en que se cubran 48 horas semanales, gozando de un día de descanso a la semana.

Reloj checador: para determinado personal es necesario checar la tarjeta de asistencia al inicial y finalizar las labores y antes y después de la hora de comida.

Gafete personal: Grupo Comercial Mexicana entrega un gafete personal a cada empleado de la organización, el cual deberá portarse en un lugar visible.

Días de pago: cada quincena será entregado el recibo de pago.

Periódico mural: en cada corporativo de Grupo Comercial Mexicana se encuentran instalados en distintas partes uno o más periódicos murales, en ellos se da a conocer información de interés para el personal.

3.3.3 OTROS CONCEPTOS

Cabe mencionar que en los tres conceptos que se manejan en Grupo Comercial Mexicana como son las bodegas, tiendas y megas Comercial Mexicana se les ofrecen diversas prestaciones a los empleados, lo cual es motivo de satisfacción tanto para estos como para el Grupo Comercial Mexicana, con lo cual ofrece beneficios favoreciendo el bienestar laboral, económico y familiar de los integrantes.

Las prestaciones varían según el concepto de tienda y la antigüedad laboral en organización, pero específicamente en BCMT son las siguientes:

- **AGUINALDO,** todos tienen derecho a recibir aguinaldo anual, pagado antes del 20 de diciembre y los números de días varían de acuerdo al puesto.
- **FONDO DE AHORRO,** da la facilidad de ahorrar y por cada peso del trabajador la empresa pone uno más, el ahorro se entrega una vez al año.
- **BONIFICACIONES,** cuando se obtiene la planta, se recibirá quincenalmente una bonificación determinada del sueldo, que servirá para comprar productos en cualquiera de las tiendas Comercial Mexicana.

- **VACACIONES Y PRIMA VACACIONAL**, al cumplir un año en la empresa se podrá disfrutar de vacaciones y prima vacacional.
- **SEGURO DE AUTO PERSONAL**, se podrá asegurar el automóvil y el importe de la póliza será descontado quincenalmente vía nómina.
- **PLAN DE SEGURIDAD FAMILIAR**, desde el momento de ingreso se contará con un seguro de vida, seguro de invalidez total y permanente, subsidio diario de incapacidad, seguro de gastos médicos mayores y permisos con goce de sueldo.
- **Seguro Social**, se gozará de los beneficios del IMSS y las incapacidades que serán pagadas directamente por el Seguro Social son el seguro de riesgo por trabajo, subsidio por incapacidad total o permanente, seguro por enfermedad general, dote matrimonial, maternidad y servicio de guardería.

≈ Datos obtenidos del Manual de Bienvenida al Corporativo.

Comercial Mexicana busca mantener siempre a sus empleados contentos para que trabajen en conjunto con su empresa, siempre buscando la superación y el desarrollo. Pero como la misión lo dice es ofrecer el mejor servicio inicialmente con lo que ellos llaman las 3 "S" salud, sonrisa y satisfacción; y luego con los 5 puntos básicos del buen servicio:

Compromiso_ Trabajar con la convicción de que lo que se hace vale la pena, siendo útil al cliente y a los compañeros.

Comunicación_ Consiste en tener la información y trabajo en equipo de todo lo necesario para realizar el trabajo en armonía con todos los compañeros.

Capacitación_ Se refiere a contar con los conocimientos necesarios para atender al cliente.

Control y Disciplina_ Para garantizar que nosotros, nuestros productos y departamentos están listos para atender y satisfacer a los clientes.

Imagen_ Lo que el cliente ve en nosotros como empresa que empieza por la presentación, limpieza, el orden y estado de los departamentos.

≈ Datos obtenidos del Manual de Bienvenida al Corporativo.

3.4 BODEGA COMERCIAL MEXICANA TOLUCA

El Grupo Comercial Mexicana comenzó su expansión hacia el interior de la República Mexicana con sus distintos formatos de tiendas de autoservicio, por lo que en 1994 se inauguró la segunda tienda Comercial Mexicana en Toluca, posicionándose rápidamente entre la población que acudía frecuentemente a hacer sus compras; seis años más tarde en el 2000, por una orden del corporativo, se decidió cambiar el formato a Bodega Comercial Mexicana (BCMT) con el objeto de ofrecer a su público mejores precios, realizando así todos los cambios correspondientes para que este nuevo concepto quedara implementado en dicha sucursal.

El cambio a Bodega, fue sólo el primero que se daría en esta organización, conforme han pasado los años las modificaciones han saltado a la vista de los clientes y a los mismos empleados, que van desde el cambio de imagen al interior de la bodega, como la frecuente disminución de la plantilla de empleados, la desaparición de algunos departamentos de servicio, el cambio de administración y por consecuencia la forma de mando dentro de la Bodega, la disminución de la variedad en los productos y la presencia cercana de la competencia, provocando

así la baja de las ventas; y con todos estos cambios se ha provocado que BCMT vaya pasando por etapas tanto de deficiencia como de crecimiento y desarrollo.

Por lo tanto, al ser una organización que se ha mantenido en constante movimiento y desarrollo, ha tenido consecuencias favorables y otras que marcan ineficiencia en los procesos de la bodega, interrumpiendo así el desarrollo satisfactorio de ésta, es por esto que la gerencia ha tratado de resolver todos aquellos problemas que aquejan a la organización, apoyándose en los principios básicos que el Ingeniero Santiago García, integrante del corporativo de Grupo Comercial Mexicana, escribió con el afán de que fueran metas a seguir por las organizaciones de dicho grupo, y que les permitieran tener una mejor manera de organización y protección de la Bodega, así como para dar el mejor trato y conservar a los consumidores.

A continuación se explicarán los principios básicos del Ingeniero Santiago García:

1. Administración de Precios: hacer una revisión de todos los precios de la competencia y de la empresa para poder bajarlos y que el cliente siempre encuentre en la mayoría de los productos precios bajos.
2. Flujo, no comprar más de lo que se vende: este punto es importante porque permite a la BCMT no tener pérdidas en los productos que se compran, ya que se debe ir abasteciendo de diversos artículos conforme éstos se vayan vendiendo.

3. Eficiente, procesos en tienda y centro de distribución: la eficiencia es importante, ya que si los procesos se realizan rápidamente y con calidad, se dejará contento al cliente.
4. Perecederos, calidad, exhibición y atención deben ser diferentes se debe tener una atención adecuada, además se debe ofrecer calidad y buen precio, no cantidad por precio y todo esto a través de una buena presentación para que el cliente se dirija a comprar el producto.
5. Diferenciación, el cliente encuentre cosas diferentes el cliente siempre debe estar contento, así que siempre debe encontrar sus productos preferidos pero se le debe de dar una variedad en productos y servicios.
6. Publicidad, precio es el tema: la publicidad debe estar basada siempre en que los precios que se manejan son más bajos que en la competencia y que conviene comprar en BCMT por que uno ahorrará más.
7. Gente Diferenciación humana como empresa: desde el proceso de selección para el personal que elaborará en esta, se debe buscar la diferencia, contar con todo ese personal que tenga la personalidad y sea capaz de llevar la cultura de la empresa y por supuesto que por medio de la capacitación marcar dicha diferencia.

≈ Datos obtenidos en un cartel al interior de la oficina del Gerente de BCMT.

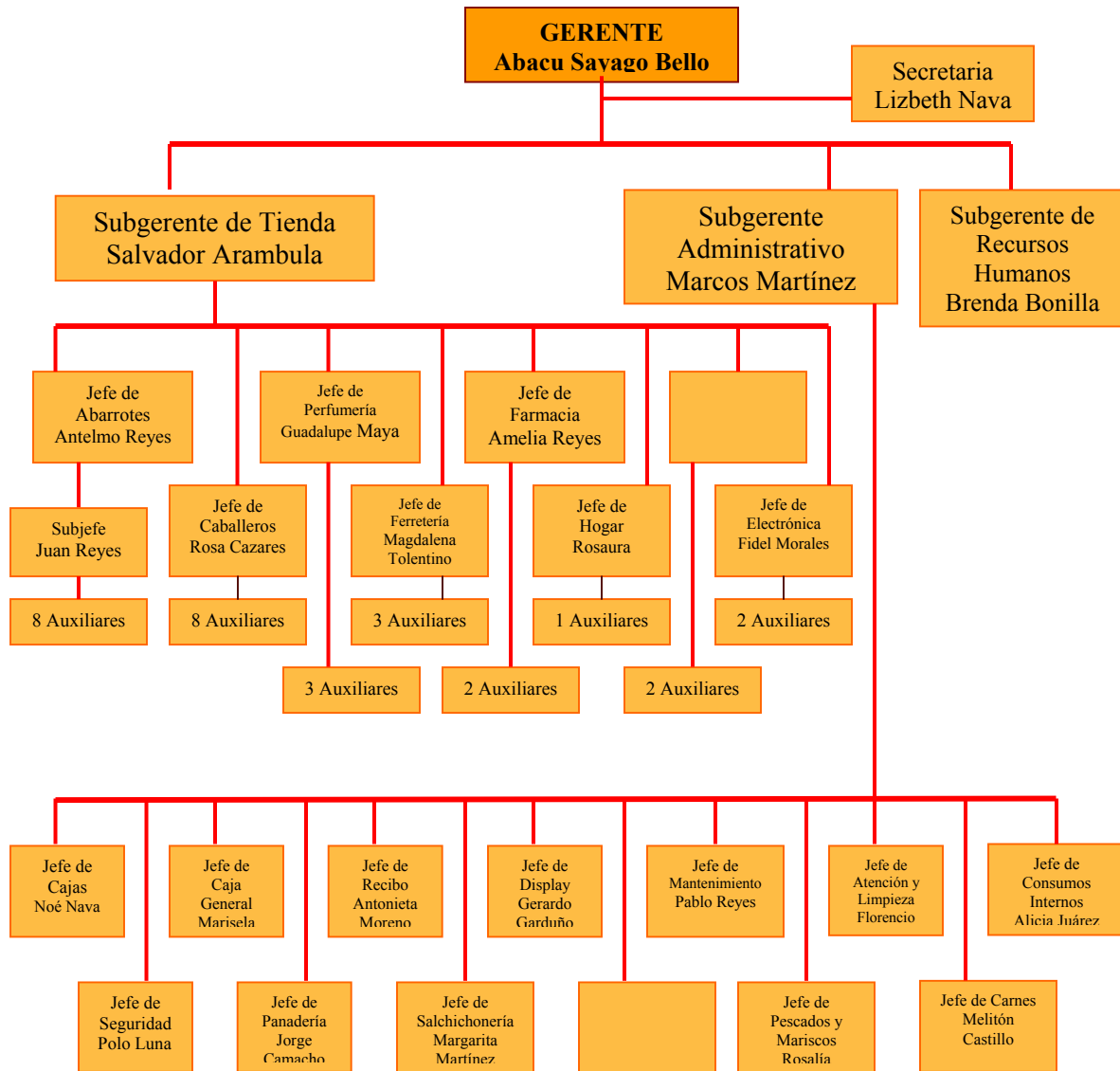
Estos 7 puntos sirven a BCMT para mejorar en su organización, en sus procesos, en su imagen, para desarrollarse diariamente y seguir innovando en sus servicios y en el trato al cliente y con esto volver a posicionarse en el gusto

de la gente y es que toda organización es creada para conseguir un fin, en este caso es posicionarse en el gusto del consumidor y al interior del grupo es conseguir sus objetivos de venta.

Así mismo se debe recordar que las organizaciones tienen una misión y una visión que son guías para seguir con su desarrollo, en este caso aunque BCMT no cuenta con una visión como ya se había mencionado, todo lo que conforma su identidad y cultura organizacional fue creada por el corporativo y se aplica a todas las organizaciones que integran el Grupo Comercial Mexicana, es decir tiendas, megas y bodegas Comercial Mexicana.

Pero debemos saber y estar conscientes que aunque una organización forme parte de un corporativo la forma de mando está sujeta a reglas y disposiciones ya establecidas, pero se deja en libertad algunos puntos que hacen una pequeña diferencia en la cultura e identidad de la BCMT, que va desde el lenguaje empleado entre sus integrantes, hasta la manera de delegar responsabilidades, pero siempre conservando el respeto debido la identidad de dicho grupo.

3.4.1 ORGANIGRAMA DE BODEGA COMERCIAL MEXICANA TOLUCA



≈ Datos obtenidos del Manual de Bienvenida al Corporativo.

Como recordaremos este estilo de organigrama fue establecido por el corporativo, pero podemos ver que en esta estructura jerárquica, existen ciertas modificaciones, y es que se ha tenido que adaptar a las necesidades de la Bodega, es decir emplear un solo jefe para dos o tres departamentos. El gerente y un subgerente comparten responsabilidades, es por esto que se omite un subgerente, etc.

Son diversos los movimientos que se han realizado, pero lo más importante es que muestra el orden jerárquico de todos los empleados de BCMT y da una idea del camino que recorren los mensajes en cuanto a comunicación se refiere, la relación interpersonal y la manera en que se delegan las responsabilidades; así como de las áreas con las que cuenta BCMT, que son abarrotes, ropa (de damas, caballeros, niños, niñas, bebés y deportes), perecederos (frutas y verduras, pescados y mariscos, comida, carnes, panadería y salchichonería) y líneas generales (farmacia, perfumería, hogar, electrónica, ferretería y juguetería), todos estos con un jefe y sus respectivos auxiliares.

En este capítulo se ha contextualizado nuestro objeto de estudio (Bodega Comercial Mexicana Toluca), se ha conocido más sobre su organización, pero también se ha detectado cierta problemática, ya que como mencionaba en párrafos anteriores, se han tenido que realizar modificaciones tanto en el esquema jerárquico como en la imagen y organización de la Bodega, por distintas situaciones no favorables para ésta.

Es por esto que en nuestro siguiente capítulo se tratará de cumplir con la hipótesis planteada inicialmente en el proyecto de estudio, la realización de un diagnóstico interno de la comunicación organizacional de la Bodega Comercial Mexicana Toluca, para entender, identificar y proponer una posible solución a esas áreas que no permiten un desarrollo satisfactorio a la Bodega Comercial Mexicana Toluca.

Pero debemos estar concientes que todos los cambios o modificaciones que se han dado en esta organización son una consecuencia de su constante adaptación a su propio entorno.

3.4.2 LA BODEGA COMERCIAL MEXICANA TOLUCA Y SU ENTORNO

Una organización no puede subsistir sin estar inmersa en el medio ambiente que la rodea, es decir en su entorno, ya que éste influye en la manera de realizar sus procesos, sus movimientos, su comunicación y la relación que establece con sus públicos externos.

En el caso de Bodega Comercial Mexicana Toluca (BCMT), es difícil pensar que es la única tienda de autoservicio ubicada en el área, y que todo lo que pase a su alrededor no la afecta, pero esto es imposible ya que el entorno en donde se desarrolla influye tanto interna como externamente en la organización.

Recordemos que BCMT surgió como tienda en 1994 y en poco tiempo logró su posicionamiento en la preferencia de las personas, tanto por la cercanía a sus viviendas, como por la variedad de productos que se encontraban y/o por el trato que se les daba, además de los precios accesibles; y así durante varios años se mantuvo en la preferencia de sus públicos.

El primer gran cambio surgió al ser modificado su concepto de tienda a bodega, lo cual repercutió, en la disminución de productos, en la transformación

física de la imagen de la tienda, en el recorte de personal y por consecuencia en la disminución de clientela, marcando así el inicio de muchos otros cambios.

Pero en la actualidad, la principal causa de que BCMT se mantenga preocupada por cumplir sus objetivos diarios, buscando la manera de atraer clientela con sus promociones, rebajas en sus precios o sus constantes ofertas, se debe a la reciente apertura a escasos metros de su ubicación, de una tienda Wall Mart, su principal competencia a nivel nacional.

Se debe mencionar que Wall Mart es considerada como la primer cadena de tiendas de autoservicio del país, seguida por Grupo Soriana y dejando en tercer lugar a la Controladora Comercial Mexicana, corporativo del cual forma parte BCMT.

La competencia que representa Wall Mart es muy fuerte, tanto que se ha tratado que las cadenas de tiendas de autoservicio mexicanas, como Gigante, Soriana y Comercial Mexicana, se unan para formar una alianza y dar una solución para poder enfrentar de manera conjunta el crecimiento que mantiene Wall Mart de México, pero dicha alianza no se ha concretado.

Comercial Mexicana, a nivel nacional se ha enfocado directamente a su comunicación externa, esto a través de sus campañas publicitarias, como la de "En su cuenta se va a dar cuenta" o mejor conocida como la de la canción de José José, *Pido un aplauso para el amor* y la campaña que se maneja actualmente, "¿Y tú vas al súper o a la comer?", así como con la publicación de

folletos donde indican precios y ofertas, todas estas aplicadas a los tres conceptos que se manejan de Comercial Mexicana.

Por su parte Bodega Comercial Mexicana Toluca, se ha mantenido con su propia publicidad y estrategias de mercado como son "Junio Bodeguero", en donde se presentan promociones y rebajas de precios , así como diariamente con "El precio más bajo garantizado", "aun más bajo" o "el precio más bajo".

Pero al darse cuenta de la fuerte competencia que representaba la tienda Wall Mart Toluca, vio alejada la posibilidad de volver a mantener un fuerte posicionamiento entre la clientela y comenzó a tratar de ganar nuevamente su posición en el mercado toluqueño, con la rivalidad en bajar precios, con la comparación de productos en los tickets de Wall Mart y Bodega Comercial Mexicana Toluca, además de difundir folletos promocionales de productos con bajos precios o las rebajas de la semana. Se comenzó a preocupar principalmente en como volver al gusto de los clientes, es decir por su comunicación externa.

Y BCMT a consecuencia de la constante competencia, que mantiene con Wall Mart Toluca, de precios y posicionamiento, ha dejado de lado la comunicación interna de la organización, provocando un desequilibrio en todos sus procesos, reflejándose así en la falta de obtención de sus objetivos de ventas. Es por esto que el diagnóstico que se presentará está enfocado a la comunicación interna de BCMT, ya que es importante recordar que para tener una buena comunicación externa, se debe tener una buena comunicación interna, ya que todo es un sistema que debe mantenerse en equilibrio.

CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA BODEGA COMERCIAL MEXICANA TOLUCA.

4.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

Todas las organizaciones del sector privado, siempre han sido de gran interés personal, fue por esta razón que al plantear mi proyecto de tesis automáticamente pensé en una organización de este sector, y coincidió con el acercamiento de un integrante de Bodega Comercial Mexicana Toluca, el cual comentó que se estaban dando cambios en la organización y presentaban una situación alarmante, en ese momento coincidimos en trabajar conjuntamente para poder identificar los problemas de comunicación.

Las organizaciones llevan a cabo procesos de comunicación, pero cuando algo anda mal, no permite que la organización se desarrolle satisfactoriamente y es momento de recurrir a un diagnóstico para realizar la identificación de aquella(s) área(s) que esta marcando el bloqueo en dichos procesos.

En Bodega Comercial Mexicana Toluca como ya mencionamos en el anterior capítulo, ha pasado por muchos cambios tanto en su organigrama como en su comunicación, marcando a dicha organización como candidata para realizar un diagnóstico de comunicación organizacional en su interior.

Toda vez que se realice un proceso de investigación debemos guiarnos por una metodología. La expuesta en el capítulo 1 fue planteada para la realización de toda la investigación.

Pero en este caso al realizar un diagnóstico interno de la comunicación organizacional en la Bodega Comercial Mexicana Toluca, debemos comenzar analizando la situación por la que está pasando la organización en cuestión, lo que permitirá obtener información esencial para realizar el estudio, además de seguir un método para recolectar información como lo es el cualitativo y cuantitativo (entrevistas, cuestionarios) y así poder analizar y detectar todas aquellas áreas que representen una preocupación para la organización, como se verá más adelante.

Y una vez obteniendo toda la información necesaria se realizará el diagnóstico por medio del cual se obtendrán resultados y se analizará la manera de resolver aquellos focos rojos que se detecten.

4.1.1 Análisis Situacional de la Comunicación Interna de la Bodega Comercial Mexicana Toluca

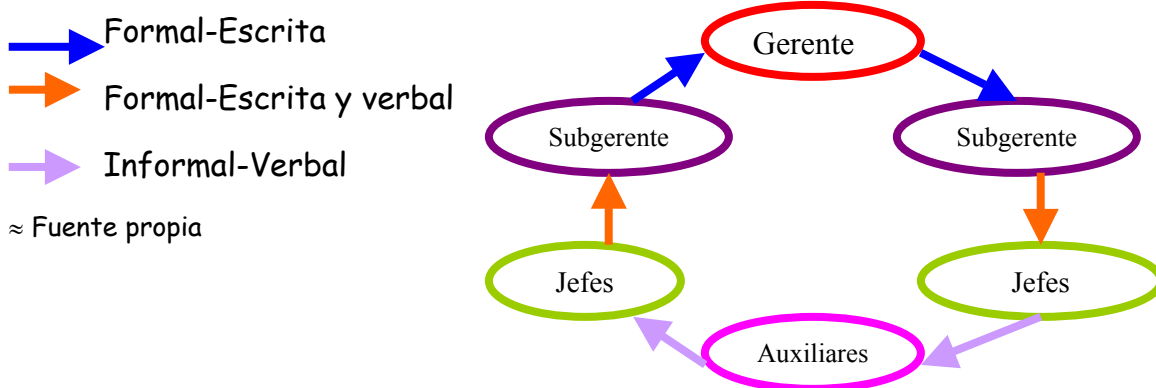
Toda organización tiene una estructura jerárquica, la cual marca una pauta de cómo se debe llevar a cabo las relaciones y por consiguiente la comunicación al interior de ésta. Es muy importante que los miembros de una organización estén constantemente comunicados para que puedan llevar a cabo todos los procesos necesarios para tener un buen funcionamiento.

La estructura formal de una organización es el organigrama ya que por medio de éste se definen las redes, flujos de comunicación, y se identifica el origen, la trayectoria y el destino de todos los mensajes que circulan dentro de la organización. Como se mencionó en el primer capítulo la comunicación puede llevarse a cabo de manera formal o informal y puede fluir de manera,

horizontal o lateral y vertical, que a su vez puede ser ascendente y descendente. La forma en que la comunicación al interior de la organización se lleve a cabo definirá en gran parte el éxito o fracaso de ésta.

Lo que se detectó a través de la observación y las entrevistas realizadas a los empleados de BCMT referente a las redes de comunicación, es que efectivamente cuentan con redes formales e informales, en cuanto a las formales, generalmente son verticales, en el capítulo uno manejamos tres diagramas referentes a las redes formales, los cuales se retomarán para poder ejemplificar las redes identificadas en BCMT.

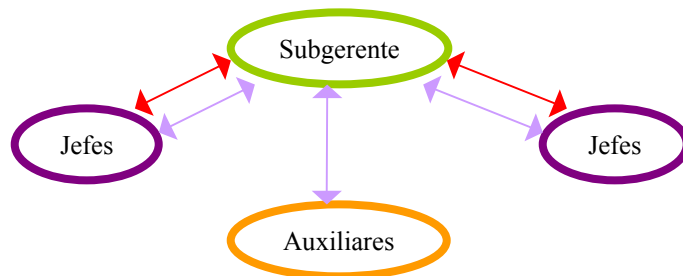
Primeramente está la cadena que sigue rígidamente la forma de mando, una jerarquía, información proporcionada de manera descendente; en este caso encontramos la relación del gerente con los subgerentes y estos a su vez con los jefes de departamento, ya que el gerente recibe información directamente de su jefe en el corporativo y él la transmite a todo su personal a cargo por medio de los subgerentes, que a su vez informaran a los jefes de departamento y auxiliares, lo que se debe resaltar es que la información llega a los niveles superiores de manera formal a través de un canal de comunicación como los correos electrónicos o memorandos y al pasar a los jefes y auxiliares llega de manera verbal.



En BCMT el caso de la rueda, en donde se apoya en un líder para actuar como conducto central para las demás comunicaciones lo podemos ver en dos casos, primero con el subgerente administrativo y los departamentos a su cargo, él funge como canal para transmitir información a los jefes de departamento y a sus auxiliares.

Pero el claro ejemplo dentro de la Bodega de este modelo es la red que ha creado la subgerente de recursos humanos con el personal, ya que es un líder y todos los demás integrantes acuden a ella por cualquier información o necesidad, se ha valido de emplear diversos canales como es la radio interna por la cual vocea y llama a las personas, a través del periódico mural, distintos carteles en el comedor y con comunicación verbal es decir de persona a persona.

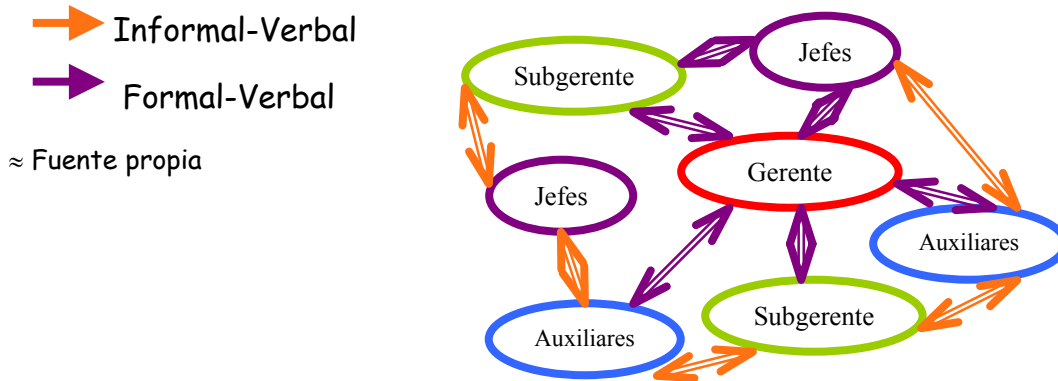
- Formal-Escrita, Verbal
- Informal-Verbal



≈ Fuente propia

En cuanto a la red de canal que permite a todos los miembros comunicarse activamente, podemos decir que dentro de la bodega no se maneja de una manera formal sino que este sería el claro ejemplo en que todos se

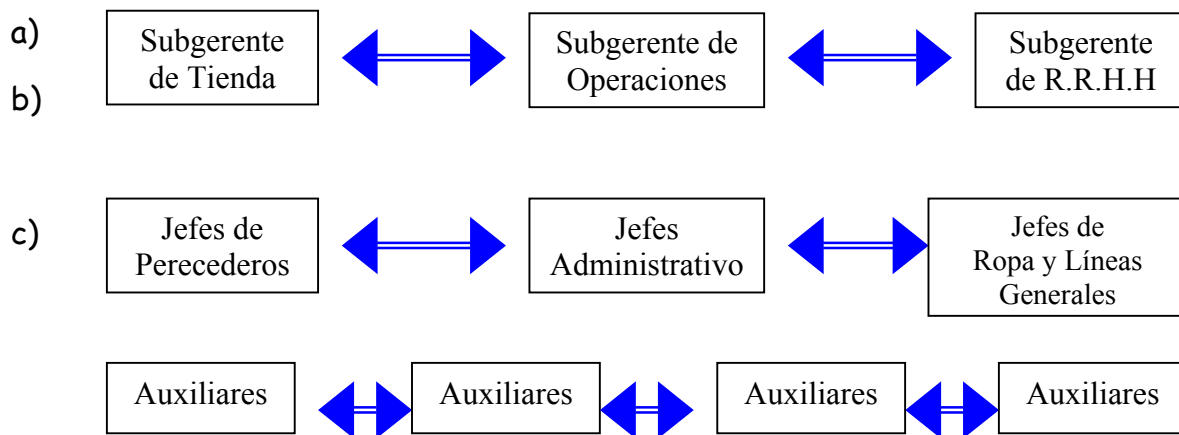
informan rápidamente y al mismo tiempo, por medio de los rumores o en su caso utilizando como medio la radio interna.



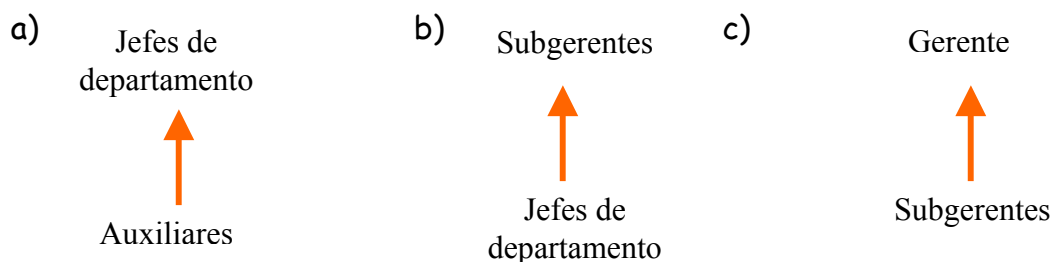
Algo muy claro en BCMT es que se emplea frecuentemente las redes de comunicación informales, ya que es información no oficial y por lo tanto no confiable, este tipo de red existe en su mayoría de veces porque los empleados están deseosos de saber que pasa en su organización, por la necesidad de estar informados; generalmente ésta surge entre jefes de departamento y auxiliares, al grado de que en la gerencia lo llaman "Radio Pasillo", ya que se manejan rumores, comentarios y hasta chismes, lo que es muy cierto es que todos los empleados confían más en este tipo de información, porque la entienden, es su propio lenguaje y el principal motivo es su rapidez, que algunos otros datos formales que provengan de la gerencia.

En cuanto a los flujos de comunicación, tienen que ver mucho con el tipo de mensaje que se emite, por lo general son órdenes del corporativo, sobre ofertas, comandos, porcentaje de ventas, ventas mínimas del día, etc., y a su vez la gerencia tiene que comunicar todo esto a todos los integrantes, obviamente se da de distintas maneras como veremos a continuación.

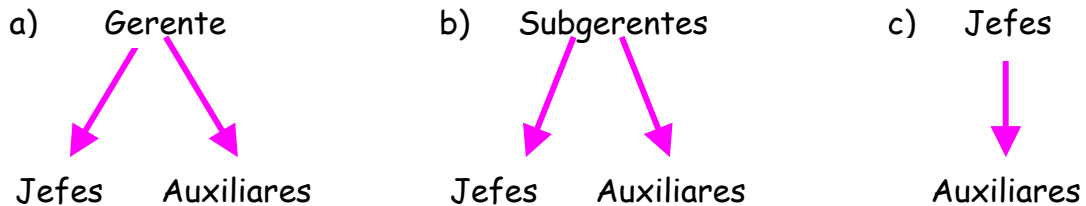
1. De manera horizontal o lateral lo tenemos en tres niveles a) entre subgerentes de tienda, b) entre jefes de departamento y c) entre auxiliares de departamento, este tipo de comunicación se da porque además de ser del mismo nivel en la estructura organizacional, ellos se identifican como tal y se buscan para socializar entre ellos o apoyarse, este flujo lo podemos ver en el siguiente esquema:



2. De manera ascendente, es poco lo que se puede detectar, además es lo que está establecido en el organigrama, fuera de ello sigue igual; a) de auxiliares a jefes de departamento, b) de jefes a subgerente (el encargado de área) y finalmente de c) subgerente a gerente, es mínimo este flujo comunicacional y cuando acuden con los superiores llegan un poco temerosos de la respuesta que se obtendrá, aunque la gerencia se ha preocupado por dedicarle más tiempo a este flujo para que surja una retroalimentación en el proceso, como se ve a continuación.



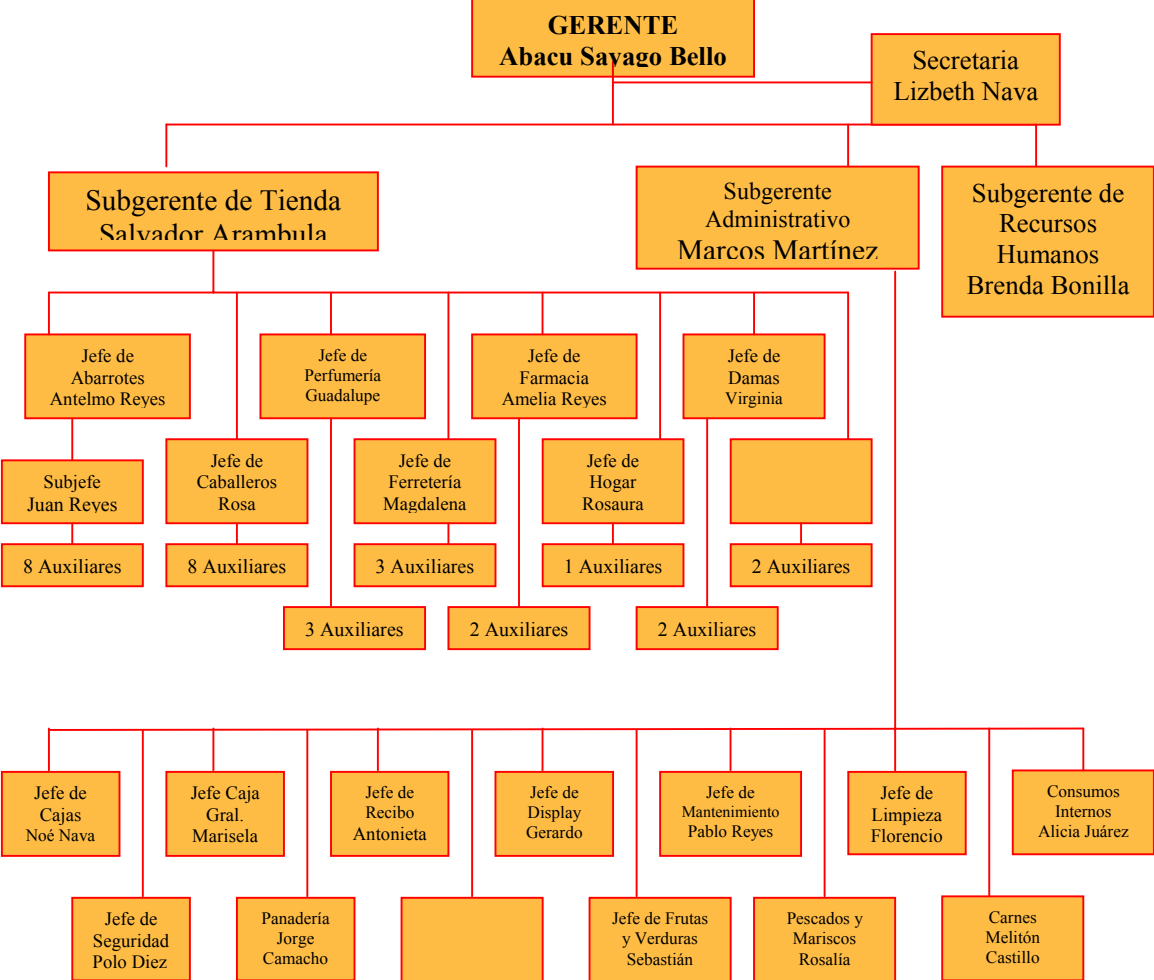
3. De manera descendente es para dar instrucciones, asignar tareas, para darles a conocer problemas que necesitan atención y lo que se pudo observar en la BCMT como lo mencioné por parte de la gerencia se preocupan por estar en mayor contacto posible con los de los niveles más bajos. Por ejemplo a) el gerente procura tratar más con los jefes y auxiliares, b) los subgerentes con los jefes y auxiliares y c) por supuesto los jefes con los auxiliares. (juntas, comentarios visitas a piso)



Como podemos ver los flujos de comunicación que existen el BCMT son diversos el problema es que no todos tienen la misma eficiencia como algunos y lo importante es que se está trabajando en ellos.

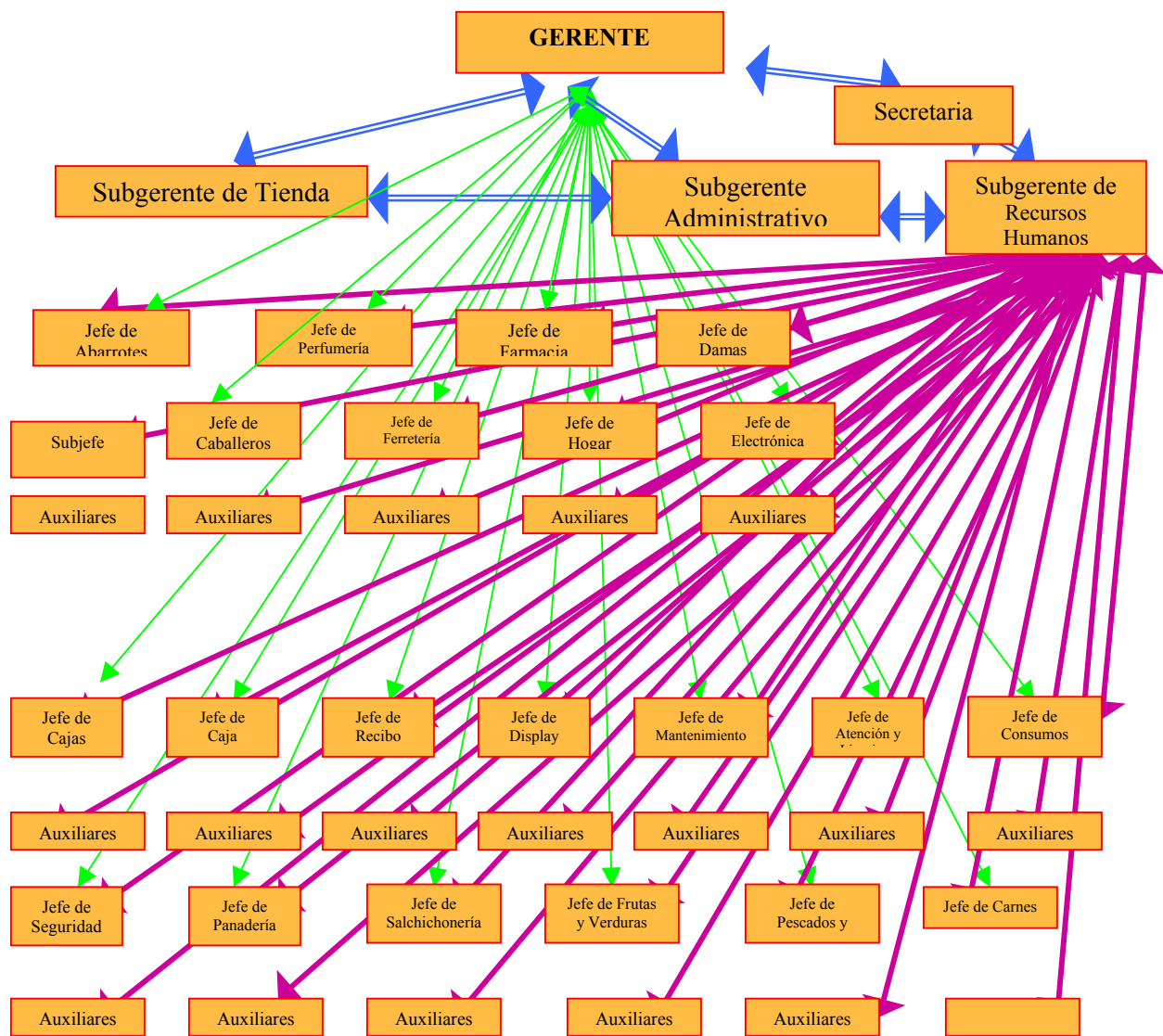
A continuación veremos distintos organigramas ejemplificando los flujos y redes de comunicación detectados dentro de la organización.

A) Organigrama de la Bodega Comercial Mexicana Toluca. Es el esquema estipulado por el corporativo a excepción de algunas modificaciones realizadas al interior para cubrir sus propias necesidades.



B) Redes de comunicación más utilizadas de la gerencia a los niveles inferiores. Entre los integrantes de la gerencia existe una constante comunicación horizontal, el gerente procura estar en contacto con los jefes aunque sea de manera descendente, ya que algunos si se acercan a él, otros prefieren evitarlo, y finalmente de manera ascendente y descendente existe

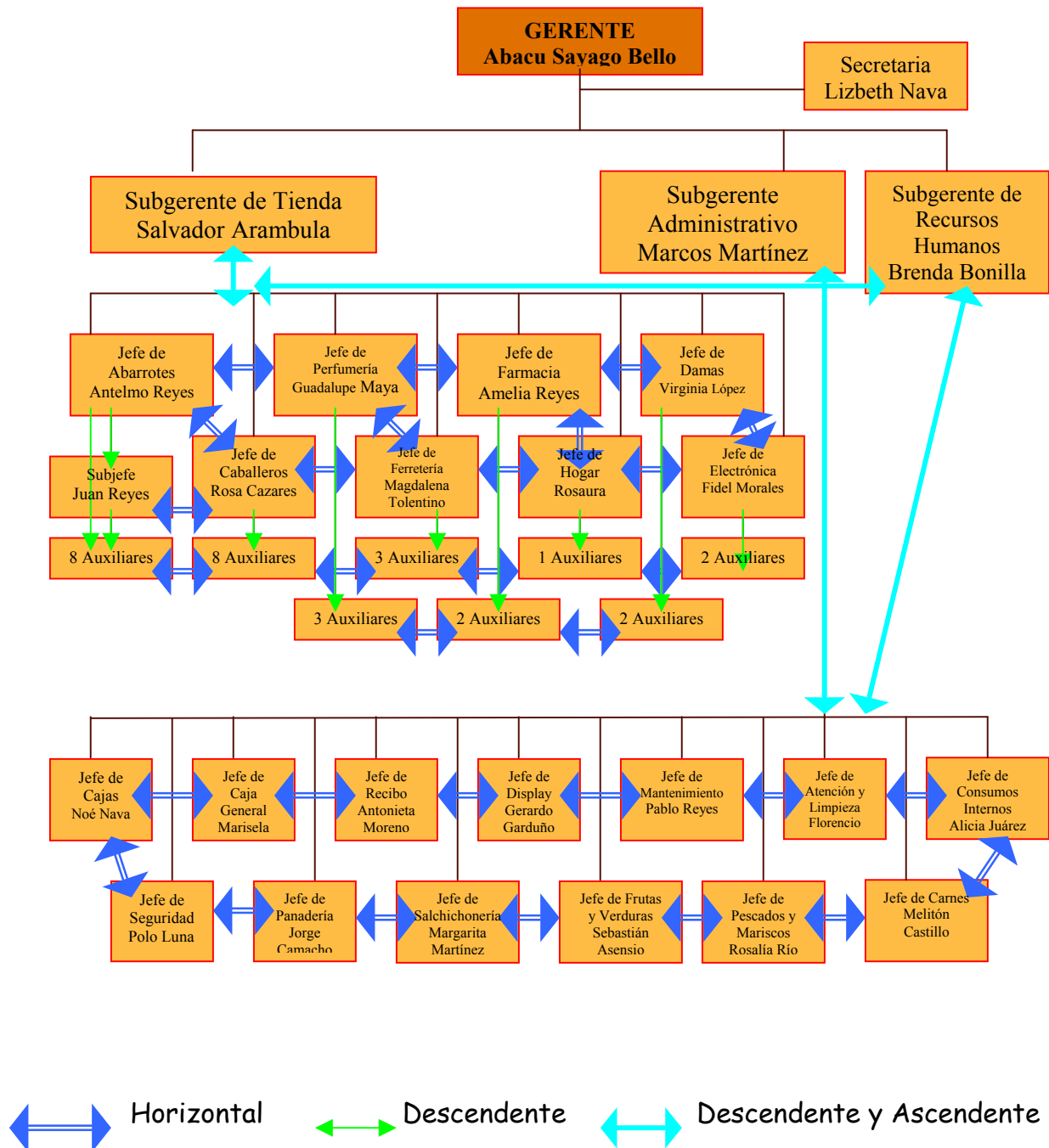
comunicación entre la subgerente de recursos humanos y los demás integrantes de la Bodega.



Horizontal
 Descendente
 Descendente y Ascendente

c) Redes de comunicación empleadas entre los demás integrantes de la organización. Todos los demás integrantes de la organización manejan una comunicación más pareja, es decir de manera horizontal, como lo mencioné

párrafos anteriores, existe entre jefes de departamento, y entre auxiliares de las distintas áreas, el problema es que aunque se tenga una buena relación entre estos dos grupos de manera personal, sigue apareciendo la comunicación descendente en cuanto a lo laboral; y persiste la comunicación ascendente y descendente entre subgerentes y jefes de departamento.



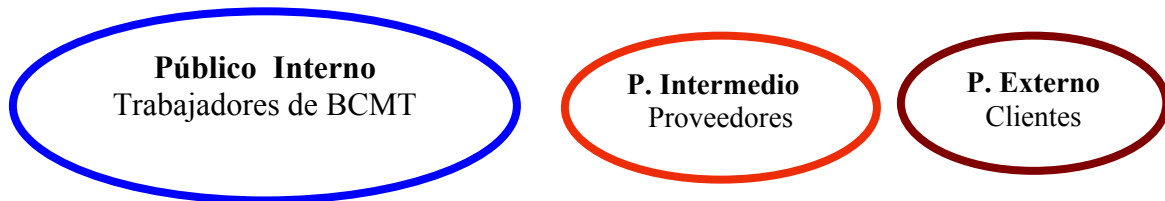
Las redes de comunicación definen los canales por los que pasan la información, pero estos pueden ser formales o informales y ambos existen dentro de una organización, como vimos en los esquemas anteriores, las redes formales por lo general son verticales, siguiendo con una cadena de mando, en este caso sería del gerente a los subgerentes o es su caso de la gerencia a los jefes de departamento.

Pero también tenemos las redes informales y pueden tomar cualquier canal, ir de un nivel a otro, sin tener que seguir un orden jerárquico y por lo general es llamado rumor o chisme, este tipo de comunicación siempre llega a todos los niveles de la organización, pero existe un gran margen de que la información transmitida por este medio no es del todo verdadera o está distorsionada; en este caso para ejemplificar, en la BCMT se da mucho este tipo de comunicación, al grado de que la gerencia lo llama "Radio Pasillo", todos los integrantes de mandos medios y bajos son muy afectos a utilizar este tipo de comunicación, pero en efecto se han dado muchos casos en que la información está errada y cuando la gerencia quiere hacer algo al respecto ya es demasiado tarde.

La BCMT tiene distintos canales a través de los cuales se transmite información y son empleados por los integrantes de ésta para comunicarse entre sí pero los canales más utilizados en una comunicación formal, son el periódico mural, la radio interna, los radios, algunos carteles y juntas. En cuanto a los canales de comunicación informal, son todos los integrantes de la empresa, ya que todo se maneja de manera verbal y es de persona a persona.

4.1.2 Identificación de Públicos de la Organización

Los públicos de la organización se dividen en distintos niveles dependiendo qué tanto se involucren con ésta, tenemos al público interno, intermedio y externo.



El público identificado para estudiar es el interno, ya que la comunicación interna de la Bodega es originada por todos sus integrantes, puesto que interactúan entre ellos y son las que llevan a cabo los procesos de comunicación.

El público interno de la BCMT, está integrado por 105 empleados, organizados de la siguiente manera, un gerente, 3 subgerentes, 1 secretaria de gerencia, 21 jefes de departamento y 79 auxiliares; todos estos al estar involucrados y pertenecer a la Bodega y trabajar bajo la misma misión, filosofía, valores y reglas de trabajo, van creando una manera muy particular de comunicarse, son ellos los que crean la comunicación o la omiten, hacen uso de la comunicación formal o se dejan llevar por los rumores o chismes.

Dentro de este público, lo podemos dividir en tres partes, la gerencia, los jefes de departamento y los auxiliares. En cada uno de estos grupos existe una muy particular comunicación, o mejor dicho el lenguaje empleado entre

ellos es distinto; entre los de la gerencia es formal pero se manejan con confianza, con los jefes de departamento se da en dos niveles dependiendo la confianza, el carácter y el tiempo que tienen de conocerse entre ellos, puede que sea coloquial o formal, y entre auxiliares definitivamente es coloquial.

Esto influye bastante en los procesos de comunicación que se dan, ya que se deben realizar estructurados y formalizados, pero por lo que he comentado anteriormente se han dejado de realizar o se han modificado diversos de estos procesos.

El público interno de una organización siempre debe estar organizado, estructurado y formalizado, tener una comunicación adecuada llevando a cabo todos los procesos de comunicación como está establecido, ya que esto permitirá que se tenga una buena relación con los demás públicos de la organización.

Y es que todos los públicos influyen directa o indirectamente en la BCMT y es esencial tener una adecuada relación entre ellos, para que exista un equilibrio y por lo tanto el público interno debe de dar lo mejor para sacar adelante a la BCMT, llevar a cabo todos aquellos procesos de comunicación empleados al interior de la Bodega eficazmente.

Debemos tomar en cuenta que para que podamos realizar adecuadamente los procesos de comunicación, se debe contar con todos los medios apropiados para cumplir con el objetivo, pero si estos no están al alcance del empleado, surgen inconvenientes, es por esto que a continuación analizaremos los medios de comunicación con los que cuenta BCMT y sabremos cual de ellos es el más y

el menos utilizado, además de darnos cuenta cual de estos podría dar un mejoramiento en los procesos comunicativos.

4.1.3 Identificación y análisis de medios de comunicación organizacional

Toda organización tiene medios organizacionales para comunicarse; dependiendo de la organización, serán los medios con los que contará, además de estudiar la frecuencia de uso y efectividad que provengan a la organización; en la BCMT se identificaron distintos medios de comunicación interna como son:

*Papelería Básica: estos medios ya son poco empleados gracias a el avance de la tecnología; estos medios principalmente son hojas con la imagen de BCM, en la cual se imprimen los memos, calendarios, felicitaciones de cumpleaños, para transmitir información a los jefes de departamento, para hacer oficios con diversos contenidos, solicitudes e incluso cartas de recomendación, por otra parte existen formas también con la imagen del pelicano que sirven para pedir permisos, para elaborar horarios y/o descansos del personal y para realizar inventarios.

*Folletería: Se realiza un folleto en el cual se presenta los precios y productos que están ofreciendo en la semana, así como las ofertas, este folleto se reparte en los alrededores de la Bodega para que los clientes conozcan los precios y asistan en busca del producto. Otro ejemplar, es un pequeño folleto en donde se incluye la filosofía de la empresa y los principios básicos por los que se rigen, este folleto se reparte a todo el personal de nuevo ingreso con el fin de que lo tengan, aprendan y tengan siempre en mente a BCMT.

*Ediciones: En este rubro la BCMT cuenta con dos manuales de bienvenida, uno está diseñado especialmente para el corporativo y otro para los empleados de nuevo ingreso, realmente no cambia mucho en contenido sólo son unos cuantos puntos de diferencia, ambos se les entregan al personal de nuevo ingreso en sus distintos niveles.

*Vídeos Corporativos: En este rubro se tiene tres vídeos, los cuales son empleados para que el personal conozca más la organización en donde trabajará, y para dar cursos de inducción, en los cuales la información comienza con la historia de Comercializadora Comercial Mexicana, de cómo fueron surgiendo los distintos conceptos de tiendas, megas y bodegas; nos hablan y ejemplifican del como se debe ofrecer el servicio a los clientes y de cuál es su identidad corporativa.

*Radio Corporativa: La radio interna de la Bodega es empleada para vocear a empleados, a clientes, para anunciar ofertas, precios bajos, para invitar a los clientes asistan a determinado departamento, etc. es un medio muy efectivo dentro de la Bodega y es uno de los más utilizados.

*Intranet: Este medio es denominado intr@comer, en él se puede encontrar mucha información acerca del corporativo, reportes de ventas, artículos de interés gerencial, información de cursos, material didáctico o mecánicas para impartir cursos, en fin es mucha información la que contienen este medio, el cual es utilizado únicamente por gerentes y subgerentes de tienda los cuales deben tener una clave contraseña para poder acceder a este medio.

*Correo Interno: Por este medio se comunican las distintas sucursales, y a su vez los integrantes de la gerencia, se envían y reciben información concerniente a las Bodegas, también por este medio el corporativo envía información de cursos, ventas o situaciones cotidianas de importancia para la Bodega.

*Publicidad: De este medio se encarga principalmente el corporativo en cuanto a medios electrónicos. La publicidad dentro de la BCMT la encontramos con los tickets comparativos que ponen en los distintos departamentos, en los carritos comparativos de precios con la competencia, y en general todos los productos y todo lo que está dentro de la Bodega es publicidad para la clientela, se intenta que el cliente compre los productos.

*Carteles: Son empleados al interior y exterior de la Bodega, al exterior, se ponen como publicidad anunciando productos, ofertas o precios y al interior son utilizados para dar avisos a los empleados.

*Manta Institucional: Esta se pone al exterior de la tienda para que la gente sepa que están solicitando personal, pero sólo se pone cuando las contrataciones son numéricas, y es sustituida por pequeños carteles fuera de las oficinas.

*Periódico Mural: Lo realiza Recursos Humanos, en este, el empleado puede informarse sobre porcentajes de ventas, de los próximos cumpleaños, se les ponen frases de reflexión, notas de importancia, etc. es información de interés para el personal.

*Personal: En este rubro es conveniente mencionar los medios que son empleados en persona, por ejemplo las juntas entre gerente y subgerentes o

entre gerencia y jefes de departamento, en estas juntas se discuten todos los puntos de importancia y asuntos problemáticos, son sesiones enriquecedoras que siempre se deben tomar en cuenta para resolver problemas o felicitar personal. Otro estilo de medio en este aspecto son las entrevistas realizadas a personas interesadas en formar parte de la empresa.

*Medios Electrónicos: Dentro de estos medios tenemos los métodos hardware, es decir, todo el equipo de computo esencial para que las oficinas funcionen, computadoras, impresoras, maquinas de escribir, fotocopiadora, fax, teléfonos, radios, etc.

Los medios organizacionales como mencione párrafos anteriores, tienen distintos usos y frecuencia, pero a su vez una cierta efectividad, lo que se pudo observar en cuanto al manejo y uso de los medios dentro de esta organización es lo siguiente.

Los medios que con frecuencia son utilizados en BCMT son el correo electrónico, los radios y la radio interna, ya que estos permiten estar en mayor contacto en distintos niveles, por ejemplo, los radios están localizados estratégicamente, cada subgerente, los integrantes de seguridad y cabina tienen un radio para poder localizarse con facilidad y tener constante comunicación.

La radio interna se escucha en toda la Bodega, con esta se puede vocear a cualquier persona, clientes o empleados, se dan a conocer las ofertas del día y pueden estar en contacto estrecho con los clientes. El correo interno, es para tener contacto estrecho con el corporativo y entre tiendas, bodegas,

megas, por medio de éste llega la información referente a ofertas, los memorandums, información sobre cursos, avisos, etc.

La Intranet, es únicamente utilizada por subgerentes y gerentes, por medio de la cual obtienen información del corporativo, y finalmente el periódico mural aunque en una manera menos eficiente. Todos los demás medio existen y son empleados para distintos mensajes y para informar determinadas áreas de la organización.

4.2 DIAGNÓSTICO

Al realizar un diagnóstico de comunicación, podemos determinar cuáles son las principales situaciones que aquejan a la organización y podremos saber las acciones que deben tomarse para su solución y las herramientas o instrumentos que se pueden y/o deben utilizar.

La metodología empleada en la realización de este diagnóstico, está basada primeramente en la obtención de la información necesaria para poder comenzar con el estudio, a través de dos métodos, el cualitativo (con la observación y las entrevistas) y el cuantitativo (con un cuestionario), una vez recolectada la información se realizó el análisis e interpretación de ésta, así como la planeación por medio de un Análisis FODA, que dieron paso a la presentación de resultados junto con la estrategia creada.

Podemos decir que el diagnóstico es uno de los primeros pasos para acercarse a la organización y definir acertadamente los focos rojos que

aquejen dicha organización. A su vez todo diagnóstico como mencionamos anteriormente, es realizado en etapas, las cuales permiten la recolección y descripción de toda la información sobre nuestro objeto de estudio permitiendo así interpretar las causas que expliquen la situación por la que pasa la organización.

4.2.1 Análisis Cuantitativo

En este punto se realizó un cuestionario de once preguntas con respuestas de opción múltiple y abiertas. Considerando que la plantilla de empleados es de ciento cinco, se aplicaron 75 cuestionarios, a jefes de departamento, auxiliares de piso, secretarías, subgerentes y al gerente.

Esto con el objetivo que permitan comprobar lo mencionado anteriormente en cuanto a las relaciones interpersonales dentro de la bodega, además de los las redes y medios de comunicación dentro de la Bodega.

Cuestionarios

Debemos recordar que un cuestionario es un instrumento para obtener información; el cuestionario que veremos a continuación, fue creado para recoger datos referentes a la comunicación interna existente en la BCMT.

1) Cuestionario realizado a la Subgerente de Recursos Humanos

CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA BODEGA
COMERCIAL MEXICANA TOLUCA

SEXO: F (X) M ()

EDAD: 29 años

*Puedes marcar las respuestas necesarias según sea el caso.

1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la Bodega Comercial Mexicana Toluca?

4 años

2. ¿Qué puesto tienes?

Subgerente de Recursos Humanos

3. ¿Tienes buena comunicación con tu jefe? **SI (X)** **NO** ¿Porqué?

Tiene claros los objetivos a los que hay que llegar y así nos los hace saber.

4. ¿Cómo te comunicas con tu jefe?

a) De persona a Persona b) Por escrito c) Otro _____

5. ¿Cómo se comunica tu jefe contigo?

a) De persona a persona b) Por escrito c) Otro _____

6. ¿Con quién tienes mayor comunicación dentro de la bodega?

Con subgerentes y jefes de departamento

7. ¿Conoces algún medio de comunicación al interior de la bodega con el que te puedas informar? **SI X** **NO** ¿Cuál(es)?

Periódico Mural, mail, telefonía interna, memorandums, entre otros.

8. ¿Cómo se comunican de la gerencia contigo?

a) Línea telefónica directa b) Buzón de sugerencias c) Periódico mural
d) Juntas e) Revista Interna f) Intranet g) De persona a persona

9. ¿Cómo te comunicas con tus compañeros?

a) Línea telefónica directa b) Buzón de sugerencias c) Periódico mural
d) Juntas e) Revista Interna f) Intranet g) De persona a persona

10. ¿Qué medios de comunicación conoces que tenga la Bodega Comercial Mexicana Toluca?

Periódico mural, mail, telefonía, memorandums, avisos, rótulos sonido local, etc.

11. En caso de no haber ¿qué medios te gustaría que hubieran para comunicarte con tus compañeros, jefe y la gerencia?

Por tu cooperación muchas gracias.

2) Cuestionario realizado a una jefa de departamento

CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA BODEGA COMERCIAL MEXICANA TOLUCA

SEXO: F(X) M ()

EDAD: 45 años

*Puedes marcar las respuestas necesarias según sea el caso.

1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la Bodega Comercial Mexicana Toluca?

18 años

2. ¿Qué puesto tienes?

Jefa del área de textiles

3. ¿Tienes buena comunicación con tu jefe? SI (X) NO () ¿Porqué?

Tengo buena comunicación con él, además de que nos conocemos hace años.

4. ¿Cómo te comunicas con tu jefe?

a) De persona a persona b) Por escrito c) Otro _____

5. ¿Cómo se comunica tu jefe contigo?

a) De persona a persona b) Por escrito c) Otro _____

6. ¿Con quién tienes mayor comunicación dentro de la bodega?

Con Juan otro jefe de departamento

7. ¿Conoces algún medio de comunicación al interior de la bodega con el que te puedas informar? SI (X) NO () ¿Cuál(es)?

Periódico Mural, mesa de control y sonido interno.

8. ¿Cómo se comunican de la gerencia contigo?

- a) Línea telefónica directa b) Buzón de sugerencias c) Periódico mural
d) Juntas e) Revista Interna f) Intranet g) De persona a persona

9. ¿Cómo te comunicas con tus compañeros?

- a) Línea telefónica directa b) Buzón de sugerencias c) Periódico mural
d) Juntas e) Revista Interna f) Intranet g) De persona a persona

10. ¿Qué medios de comunicación conoces que tenga la Bodega Comercial Mexicana Toluca? *La red telefónica y el sonido.*

11. En caso de no haber ¿qué medios te gustaría que hubieran para comunicarte con tus compañeros, jefe y la gerencia?

Un interfón

Por tu cooperación muchas gracias.

3) Cuestionario realizado a un auxiliar de piso

CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA BODEGA COMERCIAL MEXICANA TOLUCA

SEXO: F () M (X)

EDAD: 38 años

*Puedes marcar las respuestas necesarias según sea el caso.

1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la Bodega Comercial Mexicana Toluca?

11 años

2. ¿Qué puesto tienes?

Auxiliar

3. ¿Tienes buena comunicación con tu jefe? **SI (X)** **NO ()** ¿Porqué?

Por todos los pendientes que quedan cuando no esta, o por lo que hay que tratar del trabajo..

4. ¿Cómo te comunicas con tu jefe?

a) De persona a Persona b) Por escrito c) Otro _____

5. ¿Cómo se comunica tu jefe contigo?

a) De persona a persona b) Por escrito c) Otro _____

6. ¿Con quién tienes mayor comunicación dentro de la bodega?

Con quien se requiera

7. ¿Conoces algún medio de comunicación al interior de la bodega con el que te puedas informar? **SI** (X) **NO** () ¿Cuál(es)? *El sonido local.*

8. ¿Cómo se comunican de la gerencia contigo?

a) Línea telefónica directa b) Buzón de sugerencias c) Periódico mural

d) Juntas e) Revista Interna f) Intranet **g) De persona a persona**

Por voceo en el sonido

9. ¿Cómo te comunicas con tus compañeros?

a) Línea telefónica directa b) Buzón de sugerencias c) Periódico mural

d) Juntas e) Revista Interna f) Intranet **g) De persona a persona**

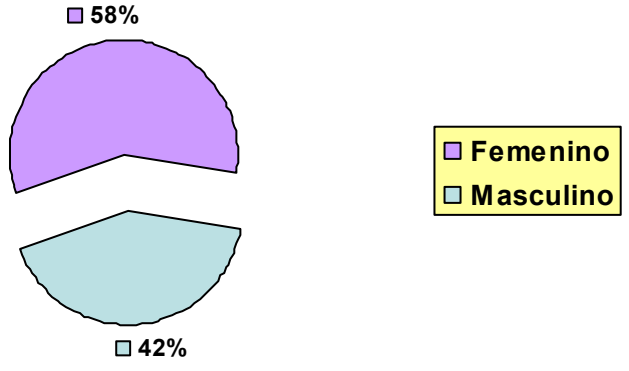
10. ¿Qué medios de comunicación conoces que tenga la Bodega Comercial Mexicana Toluca? *Teléfono*

11. En caso de no haber ¿qué medios te gustaría que hubieran para comunicarte con tus compañeros, jefe y la gerencia? *Un interfón*

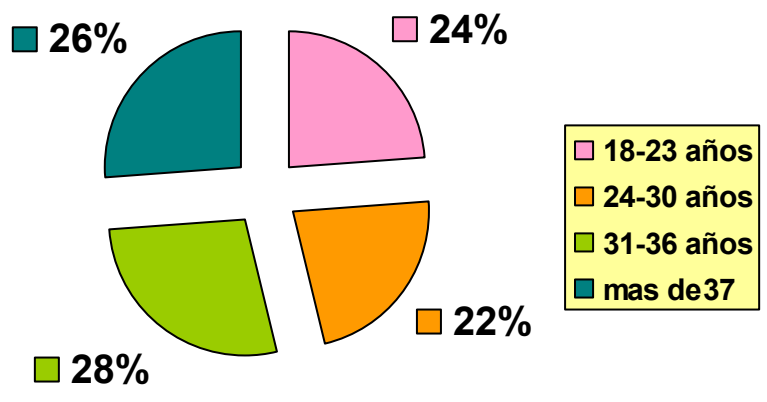
Por tu cooperación muchas gracias.

Gráficas de resultados

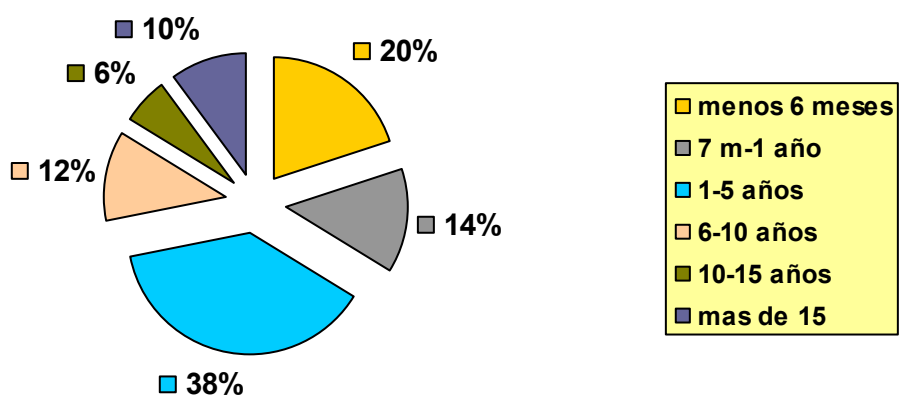
SEXO



EDAD

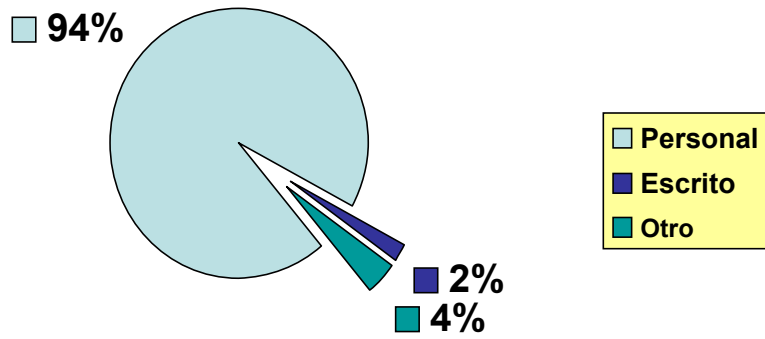


TIEMPO TRABABANDO EN BCMT

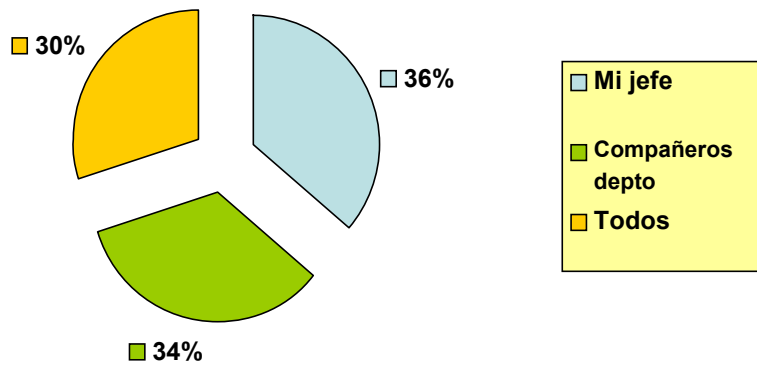


PUESTO

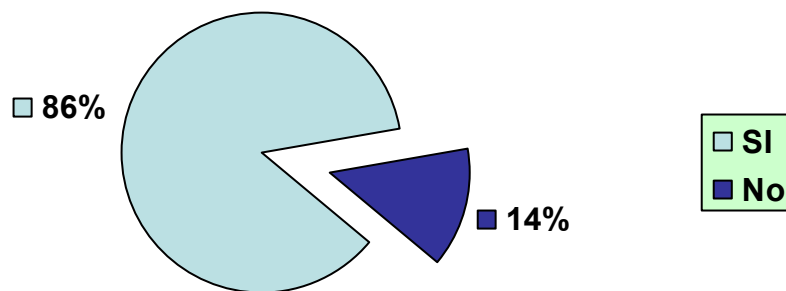
CÓMO SE COMUNICA TU JEFE CONTIGO



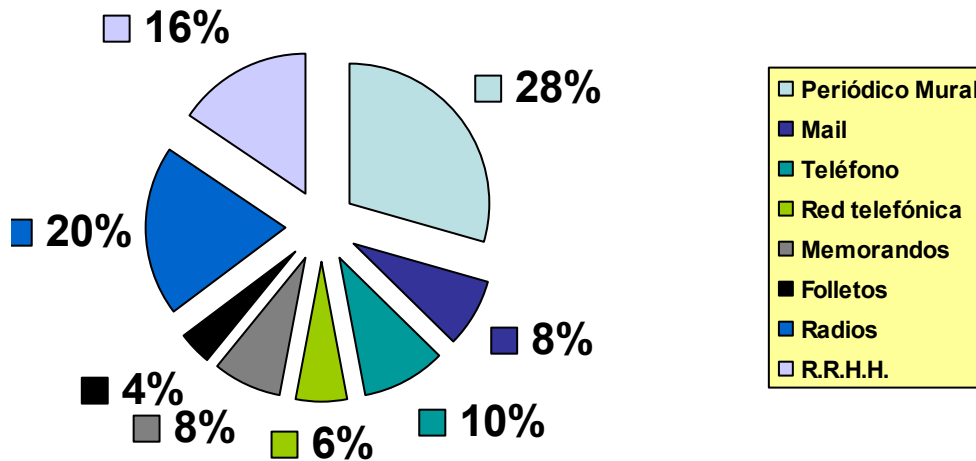
CON QUIÉN TIENES MAYOR COMUNICACIÓN DENTRO DE BCMT



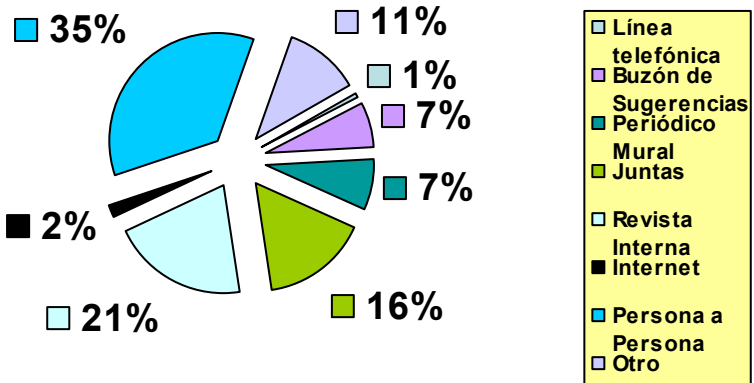
CONOCES ALGÚN MEDIO DE COMUNIACIÓN CON EL QUE TE PUEDES INFORMAR



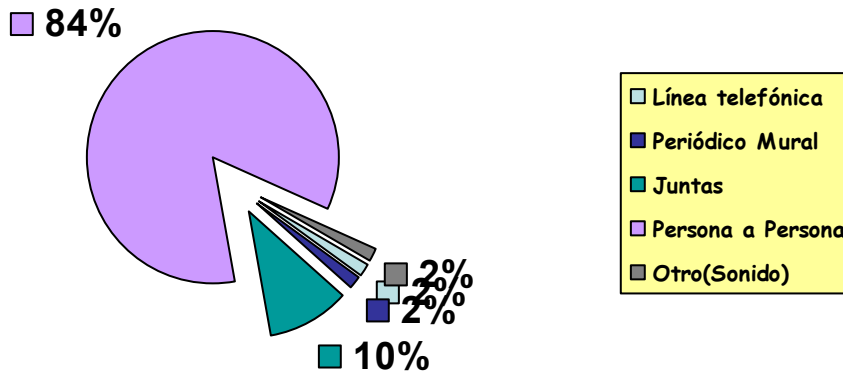
CUÁLES MEDIOS



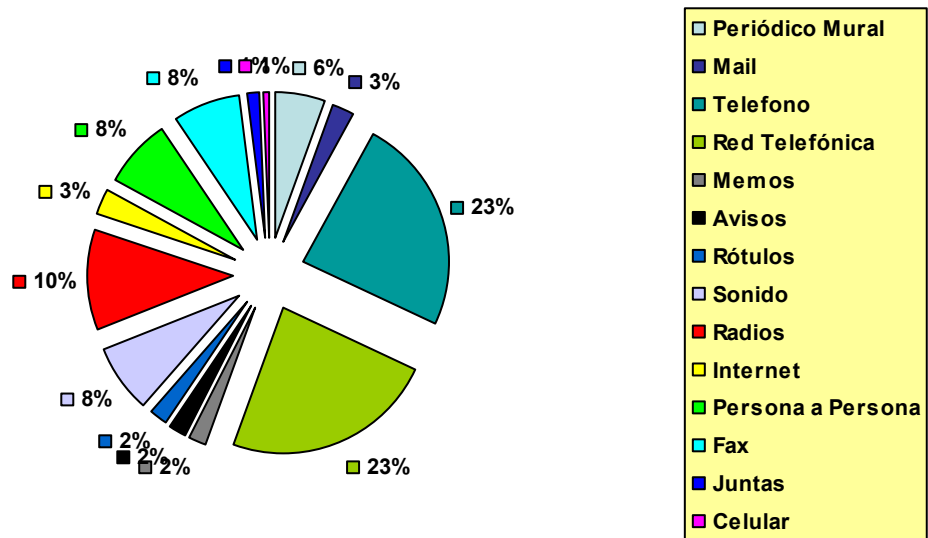
CÓMO SE COMUNICAN DE LA GERENCIA CONTIGO



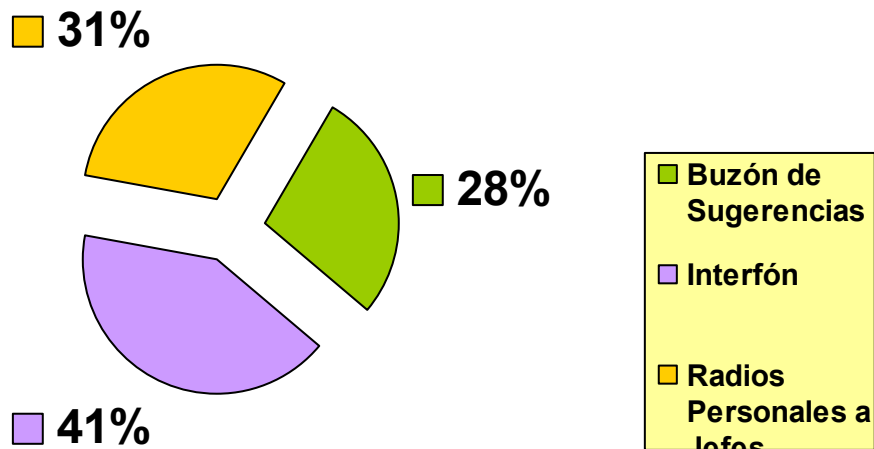
CÓMO TE COMUNICAS CON TUS COMPAÑEROS



QUÉ MEDIOS CONOCES QUE TIENE LA BCMT



MEDIO PARA COMUNICARTE RÁPIDAMENTE



4.2.2 Análisis Cualitativo

Entrevistas

La entrevista es uno de los métodos empleados para la recolección de información, que nos pueda servir en la realización del diagnóstico a la BCMT; y siendo un instrumento cualitativo, podemos obtener información distinta a la de los cuestionarios, por ejemplo saber más sobre gustos, sentimientos, ideales de las personas, estas entrevistas fueron realizadas para poder recabar información sobre la organización desde un punto de vista más personal por parte de los diversos empleados; como veremos las siguientes entrevistas fueron realizadas a una jefa de departamento y una auxiliar.

1)

Entrevista realizada a la Sra. Virginia López, jefa del departamento de damas.

1. ¿Le gusta trabajar aquí?

Si mucho

2. ¿Cuáles son sus funciones como jefa de departamento?

Ofrecer un buen servicio, en lo personal atender al cliente lo mejor posible, trato de trabajar bien cumplir con mis objetivos, capacitar a mi personal, tenerlo motivado y tratar de enseñarle todo lo mejor posible. Se debe tener el departamento al 100% y por eso me he interesado en superarme y saber un poco más, porque la empresa en todos estos años me ha dado muchas satisfacciones y yo creo que debo corresponderla.

3.¿Cómo retribuiría todo eso que dice la BCMT le ha dado?

Siendo mejor cada día superarte dar lo mejor de ti, y por ejemplo me he fijado la meta de ser la mejor jefa de departamento, sigo un plan de trabajo, me organizo y cumplo con mi empresa.

4.¿Cuántos auxiliares tiene a su cargo?

Tengo tres auxiliares

5.¿Cómo es la relación que tiene con sus auxiliares?

Yo considero que es buena, les he creado el hábito de comunicarse mucho conmigo y de ser responsables, les doy el ejemplo de cómo se debe trabajar e incluso he tenido que hacer comparaciones con otros departamentos para que vean el trato y la manera de ser de su jefa y su departamento.

6.¿Tiene comunicación constante con los subgerentes y el gerente de la BCMT?

Si con mi jefe y con la subgerente de recursos humanos, nos apoyan bastante si necesitamos algo nos ayudan a obtenerlo o a resolver problemas que nosotros no podamos; pero con el gerente casi no si viene y nos pregunta sobre el trabajo o en juntas tratamos con él, pero es mas con mi jefe.

2)

Entrevista realizada a Yolanda Hernández, auxiliar del departamento de pescados y mariscos

1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando aquí en la BCMT?

2 años

2. ¿Te gusta trabajar aquí? Sí, me gusta mucho ¿Por qué?

Estoy en un buen departamento, tengo buena relación con mi jefa, nos acaban de felicitar de la gerencia, por el trabajo que hemos desempeñado, estoy muy tranquila.

3. ¿Cómo te llevas con tu jefe?

Me llevo muy bien, tenemos buena comunicación, nos entendemos y si necesitamos algo ella nos ayuda, pero también le debemos de cumplir con el trabajo.

4. ¿Has tenido algún problema dentro de la BCMT?

No he tenido problemas, hasta ahora me la he pasado bien y contenta con mi trabajo.

5. ¿Cómo te tratan los de la gerencia?

Desde que yo entre bien, antes era diferente el trato, ahora los subgerentes son distintos y hay que aprender a tratarlos y conocerlos, pero se han portado bien, nos respetan y nos apoyan en lo necesario.

Una vez que hemos visto las respuestas de los empleados tanto en los cuestionarios como en las entrevistas, debemos comparar con la observación realizada e identificar todas aquellas actividades o actitudes que puedan representar un problema para la organización.

4.2.3 Identificación de área de oportunidad de desarrollo o focos rojos

La identificación de las áreas que provocan focos rojos en la organización es muy importante, ya que al saber cual es la causa, se puede investigar que dio origen a ésta y eliminar todas aquellas fallas que intervengan en el mal funcionamiento de éstas.

Todos los siguientes puntos son problemáticas detectadas, posteriormente se identificarán las que son repetitivas y esas nos marcaran los focos rojos de nuestra organización.

- ❖ Por ejemplo en BCMT uno de los problemas detectados es el rechazo al cambio, la costumbre que se tenía de una forma de mando y las trabas existentes ante la nueva administración.
- ❖ Falta de comunicación entre jefes de departamento y subgerentes o gerentes.
- ❖ Falta de comunicación de los mandos altos con los auxiliares.
- ❖ Existencia de comunicación informal "Radio Pasillo", fuente de información incompleta o errónea pero seguro entre todos los niveles.
- ❖ Mal transmisión de información de los jefes de departamento a los auxiliares.

- ❖ Algunos empleados no saben o recuerdan cual es la filosofía y/o valores de BCMT.
- ❖ Falta de compromiso por parte de los empleados.
- ❖ Falta de liderazgo de ciertos jefes de departamento.
- ❖ Contínua rotación de personal.
- ❖ No existe trabajo en equipo, a causa del individualismo, el desinterés y la apatía.
- ❖ Falta de medios de comunicación e información para todo el personal de BCMT.

Una vez que se ha detectado toda la problemática existente en cuanto a la comunicación interna de Bodega Comercial Mexicana Toluca, se deberán unificar todos aquellos puntos que consoliden una problemática en la organización.

4.3 PLANEACIÓN

4.3.1 Análisis FODA

Un análisis FODA es un instrumento que nos sirve para conocer la situación actual de la organización con la que estemos trabajando, permitiendo tomar decisiones acertadas en cuanto a las posibles soluciones. FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, cuatro variables importantes para analizar en una organización tanto al interior como al exterior de ésta.

Las Fortalezas son todos aquellos aspectos importantes con los que cuenta la organización, recursos, habilidades, servicios, todo aquello que controle bien y la beneficie. Las oportunidades son aspectos favorables que le permiten a la organización tener ventajas ante su competencia.

Las Debilidades son factores que provocan en la organización deficiencias, además de ponerla en desventaja ante la competencia y su propio mercado. Las Amenazas, son aspectos del propio entorno de la organización que pueden afectar gravemente a ésta.

FORTALEZAS

Las fortalezas de BCMT son los conceptos, actividades, situaciones con los que cuenta y son importantes para ella, por ejemplo su prestigio como tienda de autoservicios, la trayectoria que tiene, el desarrollo que ha logrado, así como su expansión por todo el país, su cultura e identidad organizacional sólida, ventaja ante la competencia, ya que al ser una empresa mexicana, la población prefiere comprar en sus instalaciones para ayudar al país.

En cuanto a comunicación, lo que podríamos considerar como fortaleza es que aunque no sea adecuada si existe comunicación entre los empleados, por eso existe el "Radio Pasillo"; los empleados en todos los niveles de la Bodega tienen bien puesta la camiseta de su organización y finalmente y muy importante, a los dirigentes (gerencia) de la Bodega les interesa promover el desarrollo y crecimiento de esta, por ello el interés al realizar este diagnóstico.

OPORTUNIDADES

BCMT tiene muchas oportunidades en la actualidad, como seguir desarrollándose, crecer y convertirse en una competencia digna para otros supermercados. Existen personas interesadas en hacer crecer a BCMT es por esto que han tratado de resolver los problemas existentes entre el personal.

Al emplear adecuadamente los medios de comunicación interna como son el periódico mural, un buzón de sugerencias, avisos, entre otros, la comunicación fluye mejor todos los miembros de la Bodega pueden estar bien informados, conocer más acerca de su propia empresa, sentirse tranquilos en cuanto a su situación laboral y así evitar problemas entre compañeros, realizar satisfactoriamente todos y cada uno de los procesos de comunicación que se llevan a cabo al interior de la BCMT.

DEBILIDADES

Existen distintos factores que han provocado que BCMT se haya debilitado y causado que se convirtiera en presa fácil para su competencia directa. La Rotación continua de personal se ha dado por la falta de compromiso de éstos, y la organización hace una inversión en estas personas y finalmente terminan dejando las plazas creando perdida de recursos humanos, aunado a la falta de capacitación de su personal, ya que los cursos tanto de inducción y capacitación están desactualizados.

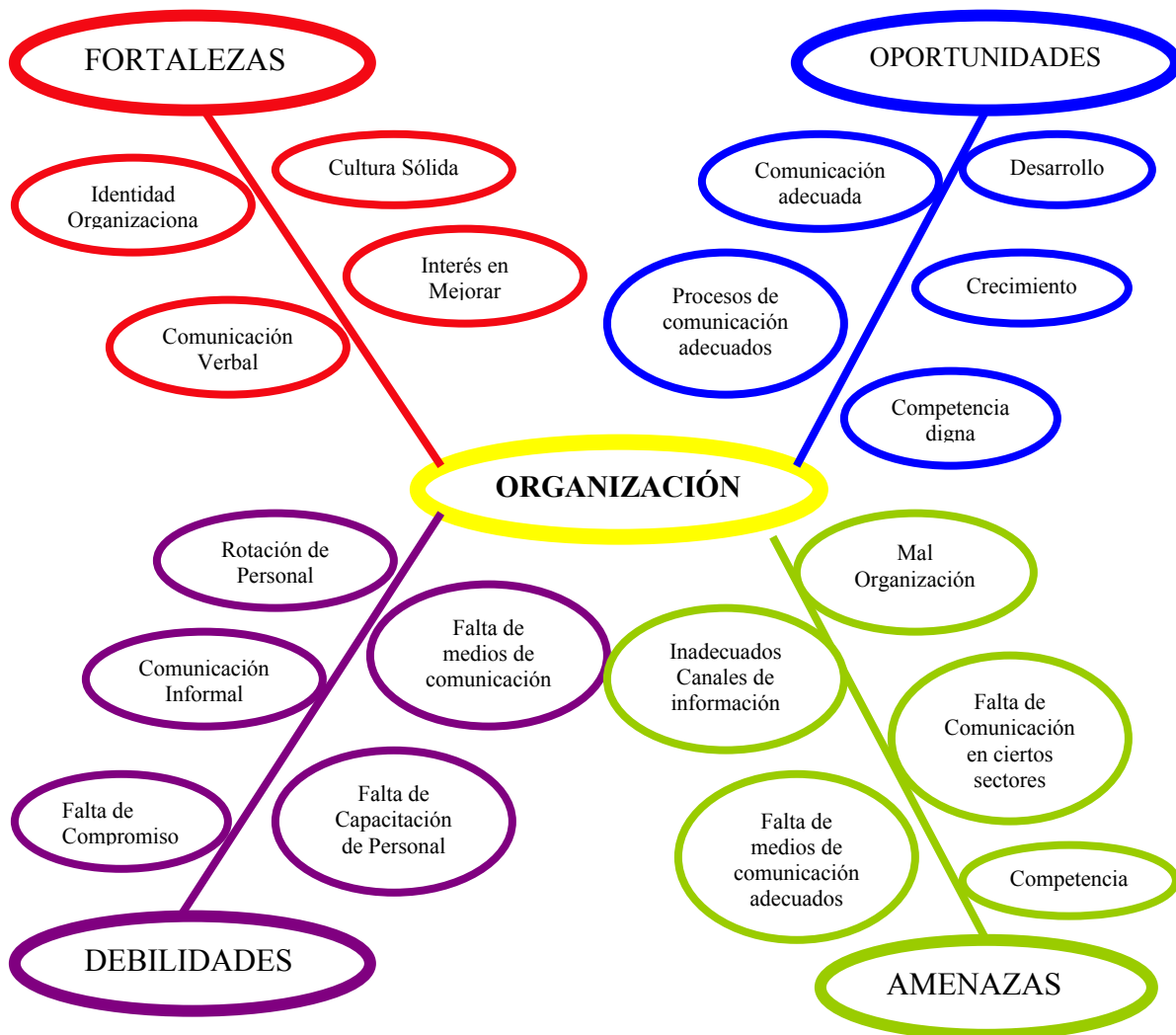
Las pérdidas monetarias han ido en incremento, ya que existe un alto índice de merma en los productos, robos hormiga (desaparición de pequeños artículos pero frecuentemente) y la imagen al interior de la bodega es deficiente, falta limpieza, orden y organización.

No existe una adecuada comunicación entre las áreas que integran la Bodega, e incluso entre integrantes de éstas, muchas de las ocasiones en que es omitida la información es porque no se ha utilizado el canal de comunicación adecuado para esos mensajes y por consiguiente no llega a su receptor; además de que no se les ha fomentado un hábito de informarse o preocuparse por su empresa; la mayoría de los integrantes está de acuerdo con la manera de operar que se lleva actualmente, pero la verdad es que no se dan cuenta de las problemáticas que existen por su propia apatía.

AMENAZAS

Las amenazas de BCMT son dos, primero la fuerte competencia que ha adquirido con otros supermercados (Wall Mart y Soriana), que ha provocado pérdidas monetarias y de clientela; y segundo y la principal, se encuentra en su interior, son problemas de comunicación entre sus empleados, realizan envío de mensajes por medio de canales de comunicación inadecuados y una mala organización de los procesos de comunicación.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS FODA



En esta ocasión el diagnóstico realizado fue de la Bodega Comercial Mexicana Toluca (BCMT), en busca de su problemática comunicacional.

Debemos recordar que la comunicación interna siempre debe estar encaminada a la creación y mantenimiento de las relaciones entre y con sus integrantes, empleando los adecuados medios de comunicación que permitan

tener motivados, informados y sobre todo comunicados a todos los miembros de la organización.

Por lo tanto una vez realizado el diagnóstico de comunicación interna en la BCMT, se detectó su problemática comunicacional, la cual se puede generalizar en la práctica de un estilo de comunicación informal.

Se han detectado diversas fallas en los procesos de comunicación que se llevan a cabo en la BCMT; como son, la falta de una comunicación adecuada entre la gerencia y los auxiliares, la distorsión de los mensajes a causa del uso de medios inadecuados de comunicación, falta de comunicación en algunas áreas de la Bodega a causa de la nula presencia de medios de comunicación, la existencia del rumor a través de "Radio Pasillo", y finalmente la insistente utilización de la comunicación verbal para todo y en todos los procesos de comunicación.

Se ha concluido que la comunicación dentro de la BCMT se lleva a cabo de dos maneras, 1) descendente, ya que se sigue el orden jerárquico, en el envío de mensajes, es decir, del corporativo, la información llega al gerente, y éste la transmite a través de los subgerentes y jefes de departamento, pero no tiene contacto directo con los auxiliares de piso, lo cual provoca que la información que llega hasta estos, ya tenga un alto grado de distorsión, a causa de la comunicación verbal (cada quien lo dice como lo entendió); y 2) horizontal, ya que los integrantes de esta BCMT buscan relacionarse entre personas de su mismo nivel, ocasionando así que la comunicación hacia los niveles inferiores no se lleve a cabo.

Por otra parte la transmisión de los mensajes, al realizarse de manera verbal (informal), está en constante peligro de perder su intención original, a causa del uso de medios inadecuados de comunicación, es decir un mensaje es enviado a un auxiliar de "x" departamento, pero como es enviado a través de otra persona, el mensaje llega distorsionado a su receptor y causa incertidumbre, confusión e incluso miedo.

La falta de comunicación en algunas áreas de la Bodega es visible, debido a la nula presencia de medios de comunicación formales, por ejemplo en panadería, tortillería, carnes y algunas partes de la bodega no se escucha cuando vocean a través del sonido local a alguna persona, a causa del ruido de las máquinas, hornos y refrigerados instalados en dichas áreas, y esto ocasiona la ruptura de la comunicación porque no hay respuesta.

En toda la BCMT ya es muy conocida la existencia "Radio Pasillo", originado, por la constante aparición de chismes y rumores entre los jefes de departamento y auxiliares de piso, debido a la falta de información de parte de la gerencia, así como por la incertidumbre que se tenía ante diversos cambios que ocurrirían en dicha Bodega.

Y finalmente, la primordial situación detectada, es la constante utilización de la comunicación verbal para todo y en todos los procesos de comunicación. En su gran mayoría los integrantes de la gerencia y algunos jefes de departamento, son los que utilizan los medios formales, como el fax, Internet, correos electrónicos, intr@comer, la PC y algunos memorandos; los

demás, aunque conocen que existen otros medios que pueden utilizar, se limitan al sonido local y los radios portátiles.

En BCMT se mantienen las dificultades antes mencionadas, en los procesos de comunicación, lo importante es dar una pronta solución; es por esto que a continuación se presenta una propuesta de mejora, encaminada a la solución los focos rojos detectados a través de este diagnóstico, en busca de que la realización de los procesos de comunicación al interior del la BCMT se lleven a cabo adecuadamente, permitiendo así el crecimiento y desarrollo de dicha organización.

4.4 PROPUESTA DE MEJORA

Una propuesta de mejora, como lo vimos en el capítulo uno, debe estar dirigida a dar solución a los focos rojos detectados durante el diagnóstico, dicha propuesta debe especificar y detallar los pasos a seguir en la implementación de ésta. Una propuesta debe ser específica y entendible, original, viable y deberá realizarse en un plazo.

Una vez que se ha establecido el estado de la comunicación de la BCMT, y se han identificado todos los focos rojos a los que hay que dar solución, se presentará una propuesta de mejora.

La propuesta de mejora como lo mencionamos debe ser clara específica y viable, satisfacer las necesidades más demandantes de esta organización y ayudar al desarrollo y crecimiento satisfactorio de ésta.

4.4.1 Creación de la propuesta

Una vez expuesta la problemática de la organización, se propone la realización de una campaña de fomento y difusión de medios de comunicación, como veremos a continuación con la siguiente estrategia.

La estrategia será fomentar la utilización de medios internos formales que permitan a los integrantes de BCMT estar siempre informados y mantener una constante comunicación.

La manera en que se pretende realizar dicha estrategia es a través de las siguientes tácticas.

✓ "Radio Pasillo". Se confirmó a través del diagnóstico realizado que la comunicación por este medio es más rápida. Por lo tanto se debe hacer un buen uso de esta modalidad, ya que se necesita difundir información con rapidez, bastará con decirle a una persona para que siga pasando la información, obviamente con el cuidado y monitoreo debido para que ésta no se vaya distorsionando.

Se deberá hacer una prueba, iniciando un rumor que sea muy concreto y que se pueda llevar a cabo, se realizará un monitoreo y finalmente una evaluación de cómo se difundió el mensaje enviado.

✓ Medios formales adecuados. Para una mayor eficiencia. Existen áreas dentro de la BCMT en que los dos medios más utilizados dentro de ésta, no son eficientes, e incluso sólo mantienen comunicación personal (como son los

radios y el sonido local), por ejemplo en panadería, tortillería y carnes no se escucha cuando vocean a una persona, provocando que se rompa el proceso de comunicación y no se tenga una respuesta.

En este caso se propone la instalación de un interfón en cada área mencionada, para la comunicación entre éstas y la gerencia sea creada y mantenida.

Otro punto es la instalación de un tablero de avisos exclusivo para los empleados, en donde puedan expresarse y comunicarse con sus compañeros; este podría ser colocado cerca de la puerta de salida (de empleados) de las oficinas, en donde todos lo pueden ver y enterarse de avisos.

El empleo de los medios formales deberá verse reflejado en la utilización de minutas de cada junta que se deberá entregar al día siguiente de la misma a cada departamento con el fin de que todos y cada uno de los integrantes se enteren de los puntos tratados.

✓ Mayor comunicación ascendente. Es muy importante fomentar este tipo de comunicación, ya que por lo general, la información se queda o en la parte superior de la pirámide jerárquica o en su defecto en la parte inferior, lo cual impide romper esa barrera que no permite el paso de la información de los auxiliares a los subgerentes y gerente o de la gerencia hacia todos los niveles inferiores.

Por esto se propone la realización de juntas periódicas entre el gerente y jefes y auxiliares de departamento, hacerlos sentir que los logros que se

van obteniendo son gracias a su apoyo, y así los empleados sientan que se interesan por ellos.

Se deberá implementar de un buzón de sugerencias para empleados y clientes, ya que se busca originar una comunicación ascendente. La gerencia, al conocer las necesidades u opiniones de sus subordinados y sus clientes, deberá poner más énfasis en el trato y las relaciones con estos dos sectores tan importantes para la organización.

Una vez aprobada la estrategia y aceptada por el cliente, se deberá proceder con la implementación de las mismas en un periodo de tiempo determinado.

CONCLUSIONES

Como se vio a lo largo de este trabajo, la comunicación interna es de vital importancia para las organizaciones, ya que ayuda a entender, comprender y recibir los mensajes de manera correcta, a crear y mantener buenas relaciones entre sus integrantes, a establecer un clima laboral agradable, a crear canales de comunicación adecuados entre los distintos niveles jerárquicos y a motivar al trabajador a aumentar su productividad y participación en las actividades de la organización.

La comunicación interna, por lo tanto, realiza actividades con el fin de mantener siempre integrados, informados, comunicados, motivados y organizados a todos los integrantes de una organización, a través del uso de los diferentes medios de comunicación interna, para obtener con mayor facilidad los objetivos fijados por la organización.

Es decir, que la comunicación interna también pretende estructurar, orientar e implementar actividades que ayuden a mantener un buen funcionamiento en todos los procesos de comunicación, ayudándose con diferentes medios y procedimientos.

Además, la comunicación organizacional interna, es una disciplina muy completa, ya que cuenta con procesos y herramientas especializadas en el ámbito de la comunicación, para detectar y solucionar cualquier defecto que esté aquejando a la organización, así como para favorecer y/o ayudar a incrementar su desarrollo y buen funcionamiento.

Uno de los procesos más confiable y utilizable dentro de la comunicación organizacional, es el diagnóstico de comunicación, el cual consiste en la exploración y análisis de información recolectada sobre una organización, permitiendo así detectar las necesidades o áreas que necesiten especial atención. Este diagnóstico proporciona soluciones concretas que sean adecuadas para fomentar el buen funcionamiento organizacional.

El diagnóstico organizacional se ha convertido en una herramienta esencial para la detección de debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas (FODA) de las organizaciones, para que a través de éstas, se creen planes o procesos específicos que promuevan su mejoramiento y desarrollo, además, para tener el conocimiento sobre ella misma.

Por lo tanto podemos concluir, que el diagnóstico de comunicación organizacional, es empleado para realizar investigación a fondo de la organización. El diagnóstico sirve también, para detectar los problemas en sus procesos de comunicación, es decir, en la relación entre sus integrantes, en su identidad y cultura organizacional, en su imagen corporativa, en la relación entre la organización y sus públicos externos, etc.; y valiéndose de herramientas como lo son: la observación, las entrevistas, los cuestionarios.

En esta tesis, por lo tanto, se realizó un diagnóstico de comunicación interna para la Bodega Comercial Mexicana Toluca (BCMT), permitiendo así conocer cuál era la situación en la que se encontraba, en relación a sus procesos de comunicación; y como lo mencioné anteriormente, se utilizaron distintas herramientas para conseguir resultados que posteriormente ayudaron a crear una propuesta de mejora.

Para realizar un diagnóstico es necesario guiarnos con una metodología que nos ayude a obtener los datos necesarios, sin desviarnos del objetivo fijado.

En el caso de BCMT, se realizó basándose en una investigación, un análisis situacional, un diagnóstico, una planeación y finalmente ofreciendo una propuesta de mejora.

El diagnóstico de una organización, siempre debe comenzar con la investigación de la misma, es decir, conociéndola, saber a qué se dedica, cómo surgió, qué ha realizado durante los últimos años, etc. En pocas palabras, saber todo acerca de ella.

Se debe recurrir a la búsqueda de bibliografía, a través de páginas de Internet, en periódicos, revistas o incluso en la misma organización. Y una vez obtenida la información necesaria, se debe hacer uso de la observación, ya que ésta es parte fundamental para un diagnóstico.

Ya con los resultados obtenidos de la observación, de los cuestionarios aplicados, de las entrevistas, de la consulta de documentos de la BCMT, y con la realización del análisis FODA, en el cual se analiza también los procesos externos, se pudo confirmar las distintas situaciones y desechar unas que no eran como tal, focos rojos en los procesos de comunicación de la organización.

Por lo tanto, con la realización de este diagnóstico de comunicación interna a la Bodega Comercial Mexicana Toluca, se detecto:

- ❖ La práctica constante de la comunicación informal. Este estilo si es bien enfocado, controlado y aplicado adecuadamente, puede ayudar bastante en la información de todo el personal; pero en este caso, trae consigo problemas, como la distorsión de los mensajes.

- ❖ La falta de comunicación entre la gerencia y auxiliares. Las personas auxiliares de departamento entienden esta falta de comunicación como falta de atención hacia su persona, se sienten ignorados y con un alto grado de incertidumbre en su situación laboral.

- ❖ La falta de medios de comunicación en algunas de las áreas de la BCMT. En distintas ocasiones el personal no acude a los llamados de parte de la gerencia, a consecuencia de que no escuchan el voceo que les hacen por que en esas áreas no llega el sonido de la tienda y no hay otro medio por el cual se puedan enterar de ese llamado, lo que termina siendo un mal proceso o un proceso interrumpido de comunicación.

- ❖ Asimismo, la utilización inadecuada de algunos de los medios de comunicación, provoca la distorsión de los mensajes o la falta de interés hacia éstos.

Una vez detectados y estructurados todos los focos rojos que hasta el momento estaban influyendo en una mala comunicación interna de la organización, se dio paso a crear una propuesta de mejora, con el fin de dar una posible solución a estos problemas presentados.

Como se mencionó en el cuarto capítulo, una propuesta debe ser clara, sencilla y específica, con el fin de que se pueda entender y poner en práctica

fácilmente. La propuesta de mejora, que se ofreció de acuerdo a los focos rojos detectados y la experiencia propia, consta de una estrategia que consiste en "fomentar la utilización de los medios internos de comunicación que permitan a todos los integrantes de BCMT estar siempre informados y en constante comunicación. Dicha estrategia esta conformada de tres tácticas, enfocadas a combatir específicamente algunos de los problemas detectados.

Este diagnostico interno de comunicación organizacional a la BCMT, fue realizado con el objetivo de conocer la situación por la que se encontraba en cuanto a sus procesos de comunicación interna, para posteriormente ofrecer la posible solución a las fallas detectadas.

Asimismo, para demostrar que la comunicación organizacional interna es parte fundamental de toda organización, que la implementación de esta disciplina trae consigo mejoras, y ayuda a que la organización se mantenga con bases sólidas y un crecimiento lineal de manera ascendente, logrando así el posicionamiento de ésta en el mercado y en la mente de sus públicos externos, o sea, el consumidor.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACHILLES, Fernando. Desarrollo Organizacional, Editorial Limusa, México, 1994.
2. ÁLVAREZ TORRES, Martín. La consultoría, ¿un bien necesario para mi empresa? Editorial PANORAMA, México, 2001.
3. AUDIRAC CAMARENA, Carlos A. ABC Del Desarrollo Organizacional, Editorial Trillas, México, 1994.
4. BAENA, Guillermina. Manual para elaborar trabajos de investigación documental, Editorial México Unido, México, 1997.
5. BARTOLI, Annie. Comunicación y organización, Editorial Paidós, Barcelona, 1992.
6. BONILLA GUTIERREZ, Carlos. La comunicación: Función Básica de las Relaciones Públicas, Editorial Trillas, México, 2001.
7. BRIONES, Guillermo. Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. Editorial Trillas, México, 1998.
8. BUENO CAMPOS, Eduardo. Dirección estratégica de la empresa, metodología, técnicas y casos, Editorial Pirámide, España, 1996.

9. DUHALT, Miguel. Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas. UNAM, México, 1997.

10. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas, México, S.F.

11. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo, 2ª edición, Editorial McGraw Hill, México, S.F.

12. FLORES DE GORTARI, Sergio y Orozco, Emiliano. Hacia una comunicación administrativa integral, Editorial Trillas, México, 1973.

13. FRANCOIS, Eldin. El Management de la Comunicación, S.E., Argentina, 1998.

14. GOLDHABER, Gerald M. Comunicación Organizacional, Editorial Diana, México, 1984.

15. H. SHEIN, Edgan, Consultoría de procesos, su papel en el desarrollo organizacional, Fondo Educativo Interamericano, S.A. y Centro regional de Ayuda Técnica, México, 1973.

16. HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio. Introducción a la Administración, Un enfoque teórico, Editorial Mc Graw-Hill, México, 1998.

17. HOMS QUIROGA, Ricardo. La comunicación en la empresa, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1998.
18. JOHANSEN, Oscar. La comunicación y la conducta de la organización, S.L., S.F.
19. KATZ, Daniel. Psicología de las organizaciones, Editorial Trillas, México, 1989.
20. LEENER, Georges de, Tratado de organización de empresas, S.E., Madrid, 1959.
21. MARTÍNEZ CHÁVEZ, Víctor. Diagnóstico Administrativo, 3ª edición, Editorial Trillas, México, 2002.
22. MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto. Comunicación Organizacional Práctica, Editorial Trillas, México, 1990.
23. PFIFFNER, John y Frank SHERWOOD. Organización administrativa, S.E., México, 1966.
24. PRIETO CASTILLO, Daniel. La Comunicación en la Educación, Ediciones Ciccus La Crujía, Argentina, 1999.
25. RAMOS PADILLA, Carlos. La Comunicación, un punto de vista organizacional, Editorial Trillas, México, 1991.

26. REBELI Corella y Ruiz Sandoval. El poder de la comunicación en las organizaciones, Editorial Plaza, México, 1998.
27. RICCARDI, Ricardo, El manual del director, S.E., Madrid, 1965.
28. ROBBINS, Stephen. Comunicación Organizacional Teoría Práctica. Editorial Prentice Hall, México, 1996.
29. ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall-Hispanoamericana, Séptima edición, México, 1996.
30. RODRÍGUEZ, Darío M. Diagnóstico Organizacional. Editorial ALFAOMEGA, México, 1999.
31. ROJAS SORIANO, Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales. México, UNAM, FCPyS, 1985.
32. TERRY, George, Principios de Administración, S.E., México, 1961.

HEMEROGRAFÍA

33. SÁNCHEZ GUTIÉRREZ, Salvador. "La comunicación positiva y el entorno organizacional". EN: RAZÓN Y PALABRA, México, Número 4, año 1, septiembre-noviembre, 1996, Pág.3.

PÁGINAS DE INTERNET

34. BALZA, Alejandro R. y Karina Aphal. Desarrollos en la Comunicación Interna, comunicologos.com.

Fecha de consulta: 16/05/04

35. CROCI, Jesica. Comunicación Indoor, Monografías.com

Fecha de consulta: 16/05/04

36. SAYAGO, Leonardo Enrique. Investigación en Comunicación Organizacional, Licencomunicacion.com.ar

Fecha de consulta: 16/05/04

37. Lic. VIADA, Mónica María Comunicación Institucional: la comunicación bien entendida empieza por casa, licencomunicacion.com.ar

Fecha de consulta: 14/06/04

38. www.gestiopolis.com/canales/com.org/articulos

Fecha de consulta: 15/06/04

39. www.monografias.com/trabajosII

Fecha de consulta: 15/06/04

40. www.aprender.org.ar/aprender/articulos/tecn-sociedad-informacion.htm

Fecha de consulta: 15/06/04

41. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/competeitividad.htm

Fecha de consulta: 22/06/04

42. www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml

Fecha de consulta: 22/06/04

43. www.monografias.com/trabajos11/moconta/moconta.shtml

Fecha de consulta: 2/07/04

44. www.timagazine.net/timagazine/1a2b3c/1298/sistemas.cfm

Fecha de consulta: 2/07/04

45. www.licencomunicacion.com.ar

Fecha de consulta: 2/07/04

46. www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm

Fecha de consulta: 2/07/04

47. www.comunicatuempresa.net/interna.htm

Fecha de consulta: 5/07/04

48. www.secretariaplus.com/cursos/curso_comunicacion_interna/index.asp

Fecha de consulta: 15/07/04

49. www.a13comunicacion.com/servicios/ci.htm

Fecha de consulta: 5/07/04

50. www.capitalhumano.es/ver_seccion.asp?idSeje=3723

Fecha de consulta: 28/07/04

51. www.prensa.dircom.org/show_release.html?id=10755

Fecha de consulta: 28/07/04

52. www.rrppnet.com.ar

Fecha de consulta: 28/07/04

ANEXOS

1

PRESENTACIÓN EJECUTIVA DE UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Plan de acción para la presentación

Una presentación profesional de un diagnóstico de comunicación organizacional debe ser específica, detallada, clara y sencilla, que sea entendible para el cliente, debe presentar los resultados del diagnóstico y la propuesta o propuestas de mejora para la solución de aquellos focos rojos de la organización en la que se trabaja.

La presentación debe seguir un orden lógico, unos sencillos pasos que nos permitan explicar y dar los resultados de nuestro trabajo realizado:

- 1) Primero es recomendable empezar con la debida presentación de la consultaría o persona que ha realizado dicho diagnóstico;
- 2) Seguida de una presentación de la organización estudiada, es decir brevemente quién es y a qué se dedica, para poder tener referencias para más adelante;

- 3) Plantear el análisis situacional de la organización;
- 4) La problemática encontrada en la organización a través del análisis situacional;
- 5) Posteriormente seguirán las necesidades localizadas a las que de debe dar atención;
- 6) Como ya conocemos las necesidades, debemos presentar la posible solución a través de la estrategia;
- 7) Seguida de las tácticas propuestas.
- 8) Para finalizar agradeciendo su tiempo y atención.

Ejemplo:

PRESENTA: MIRIAM EDITH MUÑOZ VÁZQUEZ

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN
INTERNA A LA
BODEGA COMERCIAL MEXICANA TOLUCA

PRESENTA: MIRIAM EDITH MUÑOZ VÁZQUEZ

BODEGA COMERCIAL MEXICANA TOLUCA

*Es parte de la segunda cadena más importante del país.

*Es una tienda de autoservicio.

*Siempre busca servir de manera eficiente a su consumidor, ofreciéndole productos de calidad a buen precio.

Análisis Situacional

- *BCMT desde su creación, ha realizado numerosos cambios en su interior.
- *Orden jerárquico de la estructura organizacional.
- *Empleo de comunicación informal.
- *Redes y flujos de comunicación inadecuados.

Problemática

- *Falta de comunicación entre ciertos niveles.
- *Existencia de "Radio Pasillo", rumores y chismes.
- *Falta de medios formales de comunicación para el personal.
- *Medios de comunicación inadecuados.

PRESENTA: MIRIAM EDITH MUÑOZ VÁZQUEZ

Estrategias

*La estrategia que se propone para la solución de las necesidades que presenta la organización BCMT es : **fomentar la utilización de medios internos formales que permitan a los integrantes de BCMT estar siempre informados y mantener una constante comunicación.**

PRESENTA: MIRIAM EDITH MUÑOZ VÁZQUEZ

Tácticas

*Utilización de Radio Pasillo para la difusión de información, manteniendo el control y la claridad de dichos mensajes.

*Instalación de un tablero de avisos, un interfón y minutas.

*Juntas entre el gerente e integrantes de departamentos y la instalación de un buzón de sugerencias de los empleados.

2

GLOSARIO

ÁREAS DE OPORTUNIDAD DE DESARROLLO: Son las situaciones que representan una problemática para la organización y que pueden ser tratadas para darles solución.

COMUNICACIÓN: Proceso de producción y transmisión mensajes (información).

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: Es un proceso dinámico, en el cual se pretende la creación y difusión adecuada de flujos de mensajes entre la organización y sus públicos, para facilitar la obtención de sus objetivos.

CORPORATIVO: Es un conjunto de empresas de un mismo dueño o una sociedad, las empresas pueden ser de distintos rubros comerciales.

CUESTIONARIOS: Impreso o formulario, destinado a la recolección de información requerida en una investigación.

DIAGNÓSTICO: Es investigar, descubrir, analizar e interpretar los signos o síntomas que presenta la organización para poder detectar el estado en el que se encuentra.

ENTREVISTAS: Dialogo o conversación que se tiene entre dos personas (entrevistador y entrevistado) donde se interroga sobre sus ideas en busca de información.

ESTRATEGIAS: Son un conjunto de acciones coordinadas que se realizan para alcanzar un objetivo fijado.

FOCOS ROJOS: Situaciones alarmantes que necesitan una pronta solución.

FODA: Análisis realizado en las organizaciones para conocer la situación en la que se encuentran, guiándose por cuatro variables importantes para analizar en una organización y que sus siglas forman su nombre, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

INFORMACIÓN: Contenido de los mensajes transmitidos a través de los medios.

INVESTIGACIÓN: Es la utilización de métodos u técnicas destinadas al descubrimiento de nuevos datos.

MEDIOS: Lo que sirve para transmitir mensajes visuales o auditivos.

METODOLOGÍA: Es un procedimiento que se realiza para llegar a un conocimiento.

MISIÓN: Razón de ser de una organización.

ORGANIZACIÓN: Conjunto de personas que realizan distintas funciones dentro de una misma agrupación, trabajando para conseguir un objetivo común.

PROCESOS: Son una serie de pasos o fases que te llevan a conseguir o realizar un objetivo.

PROPUESTA: Es una idea o proyecto que se expone y ofrece buscando un fin específico.

SOLUCIÓN: Es un modo de resolver una dificultad.

TÁCTICAS: Acciones y medios empleados para lograr un fin.

TIENDA: Ente económico productor de bienes y servicios que emplea recursos humanos, materiales y tecnológicos.

VALORES: Son las cualidades o virtudes con las cuales cuenta la organización.

VISIÓN: Es la existencia o realidad futura de la organización, es la situación en que desea encontrarse en años próximos.