



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

**LA REVISTA INTERNA COMO
MEDIO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN
INTERNA EN LA ORGANIZACIÓN.
(CASO: REVISTA ENLACE DE LA ORGANIZACIÓN
BOEHRINGER INGELHEIM PROMECO).**

TESIS
que para obtener el grado de
Licenciada en Ciencias de la Comunicación

PRESENTA

Adriana Rebeca Juárez Castillero

Directora: Virginia Reyes Castro



México, D.F., 2004



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.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
1 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.	7
1.1 Conceptualizaciones en torno a la comunicación organizacional.	7
1.1.1 La organización.	7
1.1.2 La comunicación.	10
1.1.3 La comunicación organizacional.	13
1.2 Escuelas del comportamiento organizacional.	15
1.2.1 Escuela Clásica.	15
1.2.2 Escuela de Relaciones Humanas.	17
1.2.3 Escuela de los Sistemas Sociales.	19
1.2.4 La escuela del Contingente.	21
1.3 Modelos operativos de la comunicación organizacional.	23
1.3.1 Comunicación interna.	23
1.3.2 Comunicación externa.	25
1.4 El proceso de comunicación al interior de la organización.	26
1.4.1 Elementos de la comunicación interna.	26
1.4.2 Interacción e interdependencia.	30
1.4.3 Redes de comunicación.	32
1.4.4 Flujo de los mensajes.	38
2 LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ORGANIZACIÓN. LA REVISTA.	40
2.1 Clasificación de los medios internos.	40
2.2 Administración de los medios internos.	43
2.2.1 Evaluación de los medios internos.	45
2.3 Las publicaciones internas o "house organs".	49
2.3.1 Selección de una publicación interna.	51
2.4 La revista interna.	52
2.4.1 Emisores y receptores.	53
2.4.2 Objetivos de la revista interna.	55
2.4.3 Contenidos de la revista interna.	56
3 GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN BOEHRINGER INGELHEIM PROMECO.	57
3.1 Semblanza de la organización Boehringer Ingelheim.	57
3.2 Cultura organizacional.	61
3.2.1 Manifestaciones conceptuales.	62
3.2.2 Manifestaciones conductuales.	64
3.2.3 Manifestaciones estructurales:	66
3.2.4 Manifestaciones materiales:	66
3.3 Comunicación interna en Boehringer Ingelheim Promeco.	67
3.3.1 Objetivo.	69
3.3.2 El Departamento de Comunicación Interna.	70
3.4 Medios de comunicación interna en Boehringer Ingelheim Promeco.	71

4	REVISTA INTERNA <i>Enlace</i>	76
4.1	Historia	76
4.2	Objetivo	77
4.2.1	Mensajes clave	77
4.3	Diseño editorial	79
4.3.1	Forma	80
4.3.2	Fondo	82
4.4	Proceso de creación de Enlace	85
4.4.1	Recopilación de información	85
4.4.2	Corrección de estilo	87
4.4.3	Elaboración del esqueleto	89
4.4.4	Diseño	89
4.4.5	Supervisión de imprenta	90
4.4.6	Distribución	90
4.5	Evaluación de la revista interna Enlace	92
4.5.1	Metodología	93
4.5.2	Análisis de resultados	94
4.6	Conclusión del estudio	106
	Anexo 1 PROPUESTA DE DISEÑO EDITORIAL PARA LA REVISTA INTERNA <i>ENLACE</i>	109
	CONCLUSIONES	119
	BIBLIOGRAFÍA	125

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de tesis se analiza la revista como medio del proceso de comunicación al interior de las organizaciones, tema originado como respuesta a dos inquietudes personales adquiridas durante mi formación profesional. La primera por la comunicación organizacional, especialmente por su operación interna, así como su efectividad en el logro de objetivos.

La segunda, y más importante, por redimensionar a los medios como parte de una estrategia integral de comunicación. Es decir, frecuentemente se otorga más importancia a los medios que al fenómeno comunicativo en sí mismo, sobre todo cuando se hace referencia a canales de difusión masiva.

Es un hecho que la revista interna no posee tales alcances, así que este es un planteamiento ideal para defender la postura de que un medio en el marco de la organización –o en cualquier otro-, no es *per se* la comunicación organizacional, sino la herramienta de una estrategia global más amplia, compleja y ambiciosa, que persigue en su conjunto objetivos organizacionales.

En el caso práctico se analizará la revista *Enlace*, órgano de comunicación interna de Boehringer Ingelheim Promeco, empresa transnacional alemana de la industria farmacéutica. El objetivo es determinar si *Enlace* es un medio efectivo para la estrategia de comunicación interna de Boehringer Ingelheim Promeco, partiendo de la hipótesis de que sí lo es.

Para sustentar este análisis se eligió la metodología deductiva, dando inicio en los primeros dos capítulos con las conceptualizaciones en torno a la comunicación organizacional, sus escuelas, redes, flujos, niveles y elementos, para posteriormente estudiar los canales de los que se vale para llevar los mensajes a los receptores – específicamente de la revista-, sus objetivos, funciones y forma de evaluación.

Estudiar en primer lugar el sistema de comunicación en su conjunto, y después estudiar los medios o actividades específicas de comunicación (como los define Gerald Goldhaber), proporciona una ubicación clasificada para evaluar la comunicación de la organización en general, así como los procesos de comunicación particulares de cada medio interno. Es decir, el macro y el micro sistema de comunicación, mismos que son inseparables ya que hablamos de un proceso.

En el capítulo 1, se aborda el fenómeno de la comunicación en las organizaciones, a partir de las definiciones de *organización* y *comunicación* para llegar a una visión integral de la *comunicación organizacional*.

Ésta se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales.

Para llegar a esta definición, las escuelas del comportamiento organizacional - también analizadas en este capítulo-, otorgaron en su momento relativa importancia a la comunicación en función de lo que esperaban obtener de ella, siempre en paralelo al progreso de las formas de producción.

Las escuelas Clásica y de las Relaciones Humanas contemplan en sus enfoques únicamente los procesos de comunicación que tienen lugar al interior de la organización; por su parte, las escuelas de los Sistemas Sociales y la Contingente estudian también la comunicación de la organización con el medio ambiente, o Relaciones Públicas.

Hoy es innegable que la comunicación da vida al sistema organizacional, ya que el desarrollo de sus actividades involucra procesos de comunicación que permiten la emisión y recepción de mensajes entre sus diferentes niveles jerárquicos, principalmente a través de redes formales, esto es, de los niveles altos de la organización a los bajos y viceversa.

Esta actividad al convertirse en un ejercicio formal, persigue la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros de la organización, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales. Esto es la comunicación interna.

Con estas herramientas teóricas, el capítulo continúa con la descripción de los actores o elementos (emisor, codificación, receptor, etc.) en ejercicio de la comunicación interna. Esto tiene como principal objetivo el puntualizar la interacción y la interdependencia de cada uno de ellos dentro del proceso comunicativo.

La importancia de una correcta interacción entre los elementos de la comunicación se hace aun más evidente en el desarrollo del segundo capítulo de esta tesis, en el cual se analiza los medios de comunicación interna, sus características particulares, públicos objetivo, así como la forma de evaluar su eficiencia.

En el segundo capítulo se desarrolla la idea de que los medios no son por sí mismos la comunicación interna, sino que son actividades específicas de una estrategia global de comunicación organizacional que hace posible su existencia.

Especial atención merece en el desarrollo de este segundo capítulo el análisis de la revista interna, que es la forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación en la práctica de la comunicación organizacional en México, además de ser el eje de esta investigación.

A partir del tercer capítulo, este trabajo se concentra en la corporación Boehringer Ingelheim Promeco y su revista interna *Enlace*. En primer lugar se cita la historia de esta organización, su misión, visión, principios y manifestaciones, para continuar con el análisis del objetivo y políticas de comunicación interna como parte de la estrategia general de comunicación de la organización.

Ya determinados los objetivos y las políticas, se procede al análisis de las actividades específicas o medios. Esto se realiza inventariando los canales de la empresa, describiéndolos y clasificándolos principalmente por niveles (diádicos, grupales y organizacionales), redes (ascendente, descendente y horizontal), y el flujo de sus mensajes (informativo, mantenimiento y tarea).

Una vez realizado el análisis del sistema de comunicación interna y de sus herramientas, se inicia con el estudio específico de la revista *Enlace* determinando en primer lugar su objetivo, que es el de cumplir como mecanismo de enlace y difusión efectivo entre los miembros de Boehringer Ingelheim Promeco, para proyectar sus propósitos, filosofía, metas institucionales y acontecimientos, reforzando la Identidad Corporativa y el sentido de pertenencia a la Corporación.

La efectividad de este medio, con relación al cumplimiento de su objetivo, se evalúa al analizar la transmisión de sus mensajes clave y el estudio exhaustivo de su fondo y su forma.

En el desarrollo de esta tesis se otorga gran importancia a los actores y acciones que intervienen en el proceso de la comunicación, lo cual se hace patente también en este último capítulo. Así, se describe el proceso de creación de *Enlace*, desde la recopilación de la información que contendrá cada número, hasta su distribución, deteniéndonos para enunciar los elementos que intervienen en cada una de estas actividades (emisores, mensajes, encodificación y producción del medio).

Es precisamente en el desarrollo de cada edición que la interacción de los diversos elementos de comunicación darán, o no, un sentido holístico a esta revista con respecto a

la estrategia global de comunicación de la empresa y, por ende, determinarán su efectividad (de ahí la importancia de analizarlo desde esta óptica).

Por último, y para completar el análisis de un pretendido proceso comunicativo, se intenta comprobar la efectividad de la revista a través del análisis de la comprensión de mensajes clave (decodificación), lectura de la revista por parte de sus públicos (receptores), alcances y feedback, a través de la interpretación de los resultados arrojados por un cuestionario aplicado a una muestra representativa de sus lectores, identificándose fortalezas y debilidades del medio.

En este trabajo se ofrece a manera de anexo una propuesta de diseño editorial para esta revista, siempre con el objetivo de optimizar su funcionamiento y resolver sus debilidades.

Esta tesis no sólo pretende llegar a una conclusión que podría resultar estéril, sino aportar un poco de valor y funcionalidad.

Capítulo 1

1 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

1.1 *Conceptualizaciones en torno a la comunicación organizacional.*

1.1.1 La organización.

El hombre es un ser social por excelencia. Desde siempre ha formado grupos que le permiten, mediante la acción coordinada, lograr fines específicos. A partir del momento en que el hombre se une a otros para desarrollarse y dividir su trabajo en beneficio mutuo, hablamos de una organización.

En la actualidad, prácticamente todas las actividades del hombre se enmarcan dentro de las organizaciones: este forma parte de una familia, estudió en alguna escuela, trabaja en una empresa o institución, es integrante de algún grupo social, etc. De hecho, en virtud al tiempo que pasamos en distintas organizaciones, Willam Whyte (1956), nos definió como “hombres organización”

Todos nacemos y morimos, generalmente, en una organización. Al respecto Ducker afirma que la organización es el fenómeno social más representativo de la era que nos tocó vivir. Incluso su importancia en el desarrollo de la actividad humana motivó la elaboración de teorías que la definen y clasifican como objeto de estudio.

Para empezar a definir el término “organización”, diremos que este proviene del griego *organon*, que significa instrumento; se puede considerar entonces a la organización, desde un punto de vista etimológico, como un medio para hacer algo.

Si tenemos en cuenta, a respecto de la organización, el término *organismo*, se identifica la existencia de partes y sus diversas funciones, mismas que se coordinan para lograr una tarea o fin común.

La organización actual tiene las siguientes características:

- Es diseñada de forma deliberada. Las organizaciones están creadas para algo, ya sea para crear una necesidad o para cubrirla.

- Es un sistema abierto. Esto implica que mantiene relaciones entre las partes que la componen y el medio ambiente del cual importa recursos materiales, técnicos y humanos, energía e información, mismos que transforma en su interior para regresarlos al medio.
- Es una entidad socio-económica. La organización está formada por grupos humanos y, su actuación tiene un efecto económico.
- Existe para un propósito compartido. Los miembros de una organización comparten objetivos comunes.
- Tienen objetivos, metas y estrategias específicas. Los objetivos son estados deseados a futuro por la organización, las metas son la cuantificación de esos deseos y la estrategia son las acciones a emprender en la organización para tratar de conseguir el objetivo.
- Requiere de la participación de muchos individuos para obtener resultados. La acción coordinada de los individuos que integran una organización hace posible que esta exista, en tanto puede cumplir con sus objetivos y metas.
- Es un sistema deliberadamente estructurado. Es algo más que el organigrama de la organización; la forma en como se conjuntan e interactúan las partes le dan su estructura.
- Tiene una responsabilidad social. Una organización tiene responsabilidad social, por ejemplo, al cuidar el medio ambiente de sus posibles residuos contaminantes, o, en la ética al hacer sus negocios.
- Tiene una actividad específica. Cada organización tiene un fin específico, ya sea la producción de bienes o de servicios.
- Su operación implica un riesgo. Toda organización, ya sea privada o pública, corre el riesgo de quebrar.
- Su fin primordial es el lucro, o bien, el ofrecer un buen servicio (en el caso de las organizaciones públicas).

Al hablar de la organización se reconocen como sus principales elementos al hombre, la relación de actividades, la especialización o división del trabajo, el intercambio de información, la jerarquía, objetivos y metas comunes.

Con base en estos elementos se puede definir a la organización como:

Un sistema socio-económico abierto, diseñado en forma deliberada, en el que la acción coordinada de individuos y las redes de interacciones independientes conducen, mediante la optimización de recursos humanos, técnicos, materiales y financieros que importa del medio ambiente, la división del trabajo y estrategias específicas, al logro de objetivos y metas comunes.

Los diferentes tipos de organización se clasifican por la interacción de los individuos que la componen, la cual puede obedecer a la estructura formal interna o darse espontáneamente.

Existen, entonces, organizaciones formales e informales. Las primeras son el resultado del sistema de división del trabajo, en ellas las actividades son coordinadas para conseguir objetivos predeterminados.

En la organización formal están presentes la delimitación de funciones, la jerarquía, la delegación de actividades y responsabilidades, la dirección y los mecanismos de control. Esto implica que los individuos que la integran están dispuestos a participar y actuar por un objetivo común, que puede ser de servicio, material o técnico, y sean capaces de comunicarse entre sí.

Existen tres tipos de organizaciones formales, que a pesar de sus diferencias suelen usarse como sinónimos, éstas son: instituciones, empresas y organismos intermedios. Las instituciones son sistemas sociales que, mediante la utilización de recursos, actúan coordinadamente para lograr su objetivo común. Las empresas son unidades económico - sociales, productoras de bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad. Los organismos intermedios son agrupaciones de individuos o instituciones con el fin de obtener lograr beneficios y defender los intereses de sus integrantes.

Las organizaciones informales nacen del espontáneo agrupamiento de los individuos pertenecientes a una organización formal, al margen de sus actividades de trabajo.

A diferencia de las organizaciones formales, el comportamiento es espontáneo y la interacción es voluntaria con las personas que se elijan. Si bien en las organizaciones informales se desarrollan actividades carentes de un propósito consistente de grupo, se propicia la creación de grupos y en ella se retiene el poder, lo que incide en la eficiencia y la productividad.

Cualquier organización por pequeña que sea, posee una estructura organizacional. Esta se constituye por los patrones de relaciones y obligaciones formales, por la

descripción de los puestos, las reglas formales, la política de operación, los procedimientos de trabajo, etc.¹

La manera más común de representar esta estructura es a través de los organigramas, estos son la representación gráfica de los patrones de relación en la organización, que permiten observar cuáles son los patrones formales de comunicación esperados al interior de la organización, sin los que la coordinación de actividades sería imposible.

Es así que la organización y la comunicación son inseparables. No se puede entender una organización como “sana”, si en ella los procesos de comunicación no cumplen un papel preponderante y formal.

1.1.2 La comunicación.

En el universo existen infinidad de procesos de índole comunicativa. Desde una perspectiva muy general, se puede afirmar que todos los fenómenos que se dan en la naturaleza pueden ser estudiados desde una óptica comunicativa. Sin embargo, esto no lleva a nada, salvo a reconocer que el fenómeno de la comunicación es complejo e inabarcable, por lo menos por una ciencia.

Obviamente aquí interesa más conocer todas aquellas manifestaciones comunicativas que tienen que ver con el hombre y su desarrollo dentro de las organizaciones.

En 1960, David K. Berlo introdujo la idea de que la comunicación es un “proceso dinámico e interactivo”, este comenzó a conceptualizarse como un sistema integrado por varios componentes que interactúan entre sí para producir el envío y recepción de mensajes de una persona, o varias, a otra u otras, desapareciendo así la forma lineal de concebirla. Berlo refutó este punto de vista estático:

“Si aceptamos el término de proceso, debemos considerar a los acontecimientos y a las relaciones como dinámicas, cambiantes y continuas. Cuando consideramos que algo es un proceso, damos a entender que no tiene *un* comienzo ni *un* fin, ni una serie fija de acontecimientos. No es estático, no está en reposo. Está en movimiento.

¹ Rogery y Agarwala citados en Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnuk, coordinadores. Comunicación organizacional práctica: manual gerencial. p. 11.

Los ingredientes de un proceso interaccionan entre sí; cada uno de ellos afecta a los demás...”²

En un acercamiento primario al concepto de comunicación, este se puede definir como:

*Un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta.*³

La comunicación es, entonces, una manera de hacer contacto con los demás, no sólo por la vía oral, sino por medio de ideas, pensamientos, hechos y/o conductas, en la cual se busca una reacción de quien ha recibido el mensaje para cerrar así el círculo del proceso.

El estudio de la comunicación ha propiciado el desarrollo de varios modelos para ilustrar dicho proceso. El primer modelo fue el de la Retórica de Aristóteles, que se puede resumir de una manera sencilla (Lasswell, 1948) preguntando: ¿Quién dice qué... a través de qué canal... a quién... con qué efectos?

Uno de los modelos más utilizados y completos es el desarrollado por los autores clásicos Shannon y Weaver (1948), que tiene como elementos básicos: fuente o emisor (quién o quiénes producen el mensaje); encodificación (poner la idea a comunicar en un código común), mensaje (lo que se desea transmitir), medio (vehículo por el que viaja el mensaje), decodificación (el receptor encuentra el significado e interpreta el mensaje), receptor (quien o quienes reciben el mensaje) y retroalimentación (la respuesta que permite identificar al emisor si el receptor ha recibido su mensaje).

La comunicación efectiva es aquella que da como resultado los cambios que en el receptor desea ver el comunicador. Esto depende de la correcta interacción de los elementos del proceso comunicativo.

Recordemos que la mayoría de las actividades del hombre se desarrollan a través de la comunicación, y que esto ocurre en cualquiera de sus cuatro niveles: intrapersonal, interpersonal, grupal o colectivo.

² David K. Berlo citado en Gerald M. Goldhaber. Comunicación organizacional. p. 113.

³ Alberto Martínez de Velasco. Op. cit. p. 12.

Otros autores enfatizan las concepciones de Berlo, definiendo a la comunicación como un proceso transaccional. Esto significa que la comunicación es un proceso recíproco en el que ambas partes (emisor y receptor) se afectan mutuamente al enviar o recibir un mensaje.

La comunicación es también personal. Las percepciones de cada persona son distintas, según sus necesidades, valores, sentimientos, experiencias pasadas, etc. Muchos de los problemas de la organización no se deben a la falta de claridad o a la utilización de expresiones imprecisas, sino a las diferentes perspectivas entre los individuos que están comunicando.

Para que una comunicación sea real es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo que implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso.

Otra característica de la comunicación es ser seriada. Esto se ejemplifica fácilmente con el juego de niños “el teléfono”, en el que un niño susurra al oído de otro una frase. Por lo general, cuando el último niño dice la frase en voz alta, ésta se ha distorsionado.

Esto ejemplifica el proceso de una o más personas enviando y recibiendo mensajes, a una o más personas, que son producidos por medio de uno o más canales hasta que llegan a su destino final.

Pace y Boren (1973), después de reconocer la debilidad del proceso de comunicación debido a su característica seriada, afirman que los mensajes producidos en serie cambian debido a pérdidas, ganancias, absorciones y combinaciones a lo largo del camino recorrido desde sus fuentes hasta el destino final.

Con todos los elementos teóricos y características mencionadas, diremos que la comunicación es:

Un proceso transaccional, personal y seriado por medio del cual una persona (o varias) se pone en contacto con otra(s), por medio de un mensaje enviado a través de un canal, esperando una respuesta, ya sea una opinión, actitud o conducta, para cumplir con un ciclo infinito.

Se ha mencionado que la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, por ende, ésta será también consustancial a la organización. Si las organizaciones han sido creadas para alcanzar fines y esto sólo se logra mediante la acción coordinada, entonces la comunicación destaca como elemento fundamental para

las organizaciones. Ésta hace posible la coordinación de actividades entre los individuos que participan en la misma.

Una vez definidos los términos “organización” y “comunicación”, y su importante interrelación, queda pendiente el definir la comunicación organizacional.

1.1.3 La comunicación organizacional.

La incorporación del proceso de comunicación en las organizaciones como actividad formal es reciente. Según varios autores aun existen organizaciones que no incluyen en su estructura un área dedicada a la optimización de los procesos comunicativos, o que la consideran como un gasto, más que como inversión.

Resulta difícil dar una definición exacta del término “comunicación organizacional”, existen diferentes enfoques que aun no han logrado unificarse.

La comunicación organizacional, según Gerald M. Goldhaber, es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.⁴ Para Readding y Sanborn, es simplemente la transmisión y recepción de información que se produce dentro de una organización compleja.⁵ Katz y Kahn la definen como el flujo de información dentro del marco de la organización.⁶ Thayler la define como el flujo de datos que sirven a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización.⁷

A pesar de que Goldhaber aprecia que la comunicación organizacional tiene lugar en un sistema complejo y abierto que influye y es influenciado por el medio ambiente que lo rodea, las anteriores definiciones se enfocan básicamente al ámbito interno de la organización.

Existe otro enfoque que sí contempla a la organización en interrelación con el medio ambiente, según el cual la comunicación organizacional tiene tres acepciones:

1. Como *fenómeno* inherente a toda la organización. La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.
2. Como una *disciplina* que estudia la manera en que se da el fenómeno de la comunicación en las organizaciones, y entre estas y su medio ambiente.

⁴ Gerald M. Goldhaber. *Op. cit.* p. 23.

⁵ *Ibid.* p. 21.

⁶ *Ibid.*

3. Como *conjunto de técnicas y actividades* que buscan facilitar el proceso de comunicación en las organizaciones. También busca influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que esta última cumpla mejor con sus objetivos. Desde este tercer enfoque, la comunicación organizacional se divide en:
- a) Comunicación interna: Programas dirigidos al personal (directivos, gerencia media, empleados y obreros).
 - b) Comunicación externa: Programas dirigidos a públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Ésta se divide en:
 - Relaciones públicas
 - Publicidad
 - Publicidad institucional o Propaganda.⁸

Este último enfoque que considera a la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades parece ser el más completo, ya que contempla a la organización como un sistema abierto y viviente que debe interrelacionarse mediante una comunicación eficaz con sus públicos internos y externos.

Con base a lo anteriormente mencionado, diremos que la comunicación organizacional es:

Un conjunto de técnicas y actividades, que parten idealmente de la investigación, encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, o entre la organización y su medio, para influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos tanto internos como externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

La comunicación organizacional debe manejarse bajo una estrategia común, independientemente del público al que se dirija. Concebir por separado todas las actividades de la comunicación organizacional resulta poco efectivo para el logro de los objetivos de la organización.

⁷ Ibid.

⁸ Carlos Fernández Collado. La comunicación en las organizaciones. p. 48.

Es necesario para la organización definir la imagen que desea proyectar hacia dentro y hacia fuera, preferentemente de acuerdo con su propia cultura. Sólo de esta manera la comunicación organizacional proyectará una imagen uniforme y contribuirá al máximo aprovechamiento de los recursos.

Según varios autores, a pesar de la importancia de la existencia de un flujo eficaz de comunicación dentro de cualquier tipo de organización, el desarrollo de los sistemas comunicativos organizacionales no ha correspondido a la evolución de la organización misma. No obstante se empieza a crear conciencia acerca de la importancia que reviste el contar con una buena comunicación en todos los niveles y direcciones de la organización.

Lo anterior es el resultado de los logros obtenidos por los pioneros de la comunicación organizacional, quienes han planteado que la optimización de los procesos comunicativos incide de manera importante en el logro de los objetivos de las organizaciones.

1.2 Escuelas del comportamiento organizacional.

Desde hace mucho ha estado presente el interés por comprender qué elementos son los más útiles para el buen funcionamiento de la organización. Es así como se ha desarrollado la teoría de las organizaciones con gran cantidad de enfoques que pueden resumirse en cuatro escuelas: Clásica, de Relaciones Humanas, de Sistemas y Contingente.

La teoría organizacional y sus diferentes escuelas han concedido relativa importancia a los procesos de comunicación en función de sus enfoques.

1.2.1 Escuela Clásica.

La teoría clásica evolucionó históricamente desde los años anteriores a la Primera Guerra Mundial, con el movimiento de la “administración científica” que describía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas del “premio y el castigo” es decir, sistemas de trabajo a destajo, sistemas de primas, estudios de tiempos y movimientos, sistemas de costos, etc.⁹

⁹ Gerald M. Goldhaber. *Op. cit.* p. 39.

En este punto no se puede hablar todavía de una ciencia de la organización, sino más bien de un esfuerzo ecléctico que acentúa y legitima la dominación sobre las clases desposeídas. “Tradicionalmente se ha pensado que los objetivos de estudio de esta teoría han sido exclusivamente la productividad (...) existe un gran personaje ausente en el escenario teórico de la organización científica del trabajo, las relaciones de poder. Al considerar esta teoría que la única motivación hacia el trabajo se encontraba en la recompensa pecuniaria, al momento de establecerse un sistema ‘justo’ de retribuciones, el individuo se limitará simplemente a ejecutar su trabajo.”¹⁰

Los autores más notables de esta escuela son Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol.

Max Weber intentó determinar una forma de organización que sirviera a las crecientes necesidades de la sociedad industrial. En su Teoría de la Burocracia propone elementos distintivos de esta forma de organización, como la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones.

Con el énfasis en la precisión y especificación del trabajo se trataba de asegurar que las metas de la organización no ocurrieran por azar, sino con base en tareas bien establecidas.

A los planteamientos de Weber se les acusa de excesivo formalismo, frialdad y papeleo. La asociación de la palabra “burocracia” con organizaciones públicas ineficientes es el producto de aquellas instituciones que siguieron en forma ortodoxa los lineamientos del autor.

“La organización burocrática se orienta hacia el cumplimiento de aquellos fines enmarcados en el ejercicio propio de la dominación y se limita a adecuar los medios más eficientes (...) implica concebir la autoridad burocrática como medio para ejercer la dominación de una manera racional por los más aptos y capaces (...). De esta manera Weber justifica la desigualdad en el ejercicio de la distribución de la dominación (...) es decir, como resultado del proceso natural de selección de los mejores dotados –los más eficientes- para el ejercicio de la dominación, se garantiza, según este pensador, el bienestar social al eliminarse el abuso.”¹¹

Taylor quería establecer principios básicos para un desempeño eficaz y “científico” del trabajo. Su método estudia una de las operaciones necesarias para realizar una tarea, basándose en experimentaciones y observaciones para determinar los principios que

¹⁰ Eduardo Ibarra. Método de poder de las organizaciones: un análisis crítico de la Teoría de la Organización. p. 35, 36.

¹¹ Ibid. p. 36.

optimicen su desempeño. En otras palabras, hace énfasis en el producto organizacional, más que en consideraciones individuales.

Las críticas a Taylor han sido por descuidar el elemento humano.

Henri Fayol tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos y darles universalidad, independientemente del tipo de organización. En su teoría, la administración es parte fundamental del trabajo eficiente, sobre todo en términos de planeación y predicción.

En esta primera de las escuelas de la organización se trata casi exclusivamente la estructura de la organización formal, su jerarquía, autoridad, reglas y procedimientos. El diseño y la estructura están por encima de las personas en la concepción que de la organización tienen los autores clásicos, de hecho, la pieza clave de su teoría es el diagrama u organigrama de la organización.

Los autores de esta escuela proponen una forma sistemática de estudio para las organizaciones, y establecen principios universales en materia de administración.

Esta escuela no considera el flujo de comunicación interna como elemento clave para el logro de objetivos. Sólo lo restringe al plano formal. Para los clasicistas la comunicación es sólo un instrumento para transmitir ordenes o instrucciones de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores con el objeto fundamental de lograr obediencia y coordinación para la ejecución de tareas. La comunicación vertical es el único camino que sigue la comunicación para esta escuela.

1.2.2 Escuela de Relaciones Humanas.

Esta corriente desarrollada a fines de los años veinte y principios de los treinta, se considera como la respuesta al descuido del elemento humano por la escuela clásica.

El inicio de esta corriente está directamente relacionado con el interés de Federick Taylor para medir las conductas del personal de una manera científica. Así, los estudios realizados por el pionero de la aplicación de los principios de la psicología al desarrollo y productividad del personal, Hugo Münsterber, y los conocidos estudios de Elton Mayo en la *Western Electric* de Hawthorn, tuvieron su origen en la exploración de diferentes principios de la administración científica.

La hipótesis de estas investigaciones, que pretendían observar el impacto de condiciones físicas en un grupo de empleados, era que la productividad de un grupo de empleados aumentaría o disminuiría en relación directa a la intensidad de la luz en su

área de trabajo. No obstante, cuando disminuía la cantidad de luz la productividad continuaba creciendo. Se concluyó que los resultados se debían a que el grupo había sido “distinguido”.

Como resultado de los estudios se reunieron pruebas de variables como las actitudes de los obreros, la moral, los grupos de trabajo informales, y relaciones sociales, reconociendo la necesidad de ver a las organizaciones como entes sociales. Esto marcó el comienzo del movimiento de las relaciones humanas. Ya no podían ignorarse los sentimientos, actitudes, capacidades y percepciones del empleado.

Uno de los logros más importantes de este movimiento fue la identificación de la organización que no es reflejada en el organigrama, es decir, la organización informal, y con esto la existencia e importancia de la comunicación informal.

La corriente humanista intenta completar los desarrollos realizados para el control del proceso de trabajo. La gran revelación del humano-relacionismo consistió en dividir las habilidades técnicas, analizadas por la escuela clásica, de las psicológicas propuestas ahora por dicha corriente. “La propuesta es simple: hay que controlar el proceso de trabajo no sólo en sus aspectos formales sino también informales.”¹²

Sus principales autores son Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor y Chris Arguyris.

Kurt Lewin estudió el impacto del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas, en general el comportamiento grupal.

Rensis Likert diseñó modelos que incluyen variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control. Este autor se basa en los estudios de Mayo y Lewin.

Douglas McGregor se inclina a la necesidad de auto desarrollo y sus implicaciones organizacionales. Su Teoría “X” considera al empleado como un ser sin ambiciones y que no le disgusta el trabajo, siendo así necesarios su supervisión y control. La Teoría “Y” propone que todo ser humano tiene el potencial de aceptar y querer responsabilidades para auto dirigirse y ser creativo en su trabajo.

Con base en la segunda teoría propone la “administración por objetivos”, que si bien no elimina la supervisión, propone que el empleado será responsable y determinará sus objetivos con la “ayuda y colaboración” de un supervisor.

¹² Ibid. p. 53.

Chris Argyris sostiene que las organizaciones son una limitante para los seres humanos ya que sus estructuras y formalismos se contraponen a su autonomía y desarrollo.

Él propone la “administración participativa” con el fin de aprovechar el potencial de los individuos que componen la organización.

Las propiedades que identifica para determinar la “salud o enfermedad” de una organización son la interacción entre las partes; conciencia de las redes de relación; logros de objetivos a escala organizacional; habilidad de accionar actividades dirigidas hacia adentro y; hacia fuera (pro actividad) e; influencia del pasado, presente y futuro de una organización sobre las actividades centrales.

Para la escuela de las relaciones humanas, la comunicación es sólo un instrumento de autoridad dentro del esquema formal de la organización. Sin embargo reconoce la existencia de la comunicación informal (al margen de la comunicación formal), que es un importante flujo de mensajes que se da entre los miembros de la organización.

La valoración del elemento humano es determinante para esta escuela. Estructuras más flexibles e integradas; la comunión de intereses individuales y organizacionales; la motivación y la preocupación por el desarrollo del personal, son factores determinantes que le han valido críticas a la escuela de las relaciones humanas. Se dice que no siempre hay una solución que satisfaga a todos, que se generalizan los supuestos sin analizar las diferencias. Esta escuela, si bien complementa a la clásica, no podría realizar, por sí sola, una administración que fuera eficaz y eficiente por igual.¹³

Para las relaciones humanas los propósitos comunicativos en la organización deben considerar la interacción entre los miembros de iguales niveles jerárquicos (comunicación horizontal), la participación en la toma de decisiones (retroalimentación) y la satisfacción de las necesidades del trabajador, ya que la motivación humana es un factor influyente en la productividad.

1.2.3 Escuela de los Sistemas Sociales.

La escuela de los sistemas sociales marca la apertura al medio, concibe a la organización como un sistema abierto y viviente, esto es, un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, los cuales forman un todo.

¹³Carlos Fernández Collado. *Op. cit.* pp. 30-33.

La lógica fundamental de la escuela de los sistemas sociales es que todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización en su conjunto.

El análisis de la concepción organizacional propuesta por Parsons (1902-1979) plantea que: “los que desde el punto de vista de la organización es un fin específico, desde el punto de vista del sistema total del cual se constituye en subsistema, es una función especializada o diferenciada. Esta interrelación es el enlace primario entre la organización y el sistema total del cual es parte.” Por tanto, la organización es concebida como un sistema social que procesa insumos para la producción de resultados necesarios al sistema social más amplio, a través de una estructura que haga posible su funcionamiento equilibrado y eficiente.¹⁴

Katz y Kahn definen a la organización como:

*“Un sistema de energía de entradas y salidas en el que el retorno de las salidas reactivan al sistema. Las organizaciones son sistemas notoriamente abiertos en los que la entrada de energía y la conversión de las salidas en posteriores entradas de energía consiste en transacciones entre la organización y su medio ambiente”.*¹⁵

Los conceptos clave para comprender a la organización como sistema viviente y abierto son:

- Entrada. Energía importada del medio ambiente.
- Proceso o transformación. Transformación interna de la energía para crear un bien, servicio o salario.
- Salida. El elemento terminado es exportado al medio ambiente.
- Ciclos de eventos. El intercambio de energía con el medio es cíclico.
- Entropía negativa. La organización necesita importar más energía del medio que la que se exporta (guardar para cuando se necesita evitar la entropía).
- Información. A la organización también entra información, además de materias primas. Una vez exportado el producto, la información vuelve a entrar en forma de “retroalimentación”, fundamental para la evolución y control de la organización.
- Estado de equilibrio. Las organizaciones aseguran su existencia importando más energía que la exportan (homeostasis).

¹⁴ Eduardo Ibarra. Op. cit. pp. 88 - 89.

¹⁵ Gerald M. Goldhaber. Op. cit. p. 53.

- Diferenciación. Las organizaciones se mueven hacia una diferencia.
- Equifinalidad. Los sistemas abiertos pueden llegar a los mismos objetivos si parten de condiciones iniciales diferentes y viceversa.¹⁶

El considerar a la organización como un sistema viviente y abierto, es reconocer la directa y continua interrelación con el medio que la rodea, ya no sólo con sí misma.

Esta escuela da una importancia central a los flujos de comunicación que tienen lugar dentro de la organización y entre esta y su entorno. El concepto de interdependencia determina la importancia de la comunicación en la organización.

Esta escuela apunta que en la medida en que se optimice la comunicación interna y la interrelación con el medio, el funcionamiento de cada una de las partes de la organización, también se optimizará. La carencia o falta de información, de coordinación o motivación afecta de forma importante el funcionamiento de la organización, aspectos que se pueden resolver por medio de la organización.

Debido a todo lo anterior, es posible afirmar que esta escuela sostiene que el adecuado funcionamiento y la coordinación de actividades, la comunicación tanto interna como externa, formal e informal, horizontal y vertical (en ambas direcciones), constituyen el elemento clave para el buen funcionamiento de la organización.

1.2.4 La escuela del Contingente.

Las primeras premisas de esta escuela se remontan a fines de los cincuenta y principios de los sesenta, es un esfuerzo más o menos reciente.

La influencia del medio ambiente o contexto sobre la forma en que la organización se estructura y funciona, es el objeto de estudio de esta escuela. A la influencia del medio se le considera como el “estímulo” y a la estructuración y funcionamiento que ésta provoca en la organización se le considera la “respuesta”.

Se plantea que no todas las organizaciones responden igual al medio, ya que, si bien hay demandas de carácter general, otros factores como el giro de una empresa, su mercado específico, su carácter legal, o el desarrollo alcanzado, por ejemplo, facilitarán o restringirán las posibilidades y la efectividad de esa respuesta.

¹⁶ Carlos Fernández Collado. *Op. cit.*, p. 52.

En resumen, esta corriente considera que, si bien hay elementos presentes en toda organización, de su forma, su sentido y su profundidad dependerá si son “contingentes” al tipo de demandas que el medio les presenta.¹⁷

Los principales autores de esta escuela son Joan Woodward, Tom Burns y G. M. Stalker, y, Paul Lawrence y Jay Lorsch.

Joan Woodward encontró una alta correlación entre el tipo de tecnología de una empresa y su forma de estructurarse, con tres niveles:¹⁸

- a) Producción unitaria (pequeños lotes fabricados generalmente a mano)
- b) Producción masiva (de línea o cadena)
- c) Producción de proceso continuo (de flujo).

En sus estudios se fundamenta que no todas las empresas se conforman igual, sino que hay elementos diferenciadores que producen respuestas diferentes.

Tom Burns y G. M. Stalker identificaron dos tipos opuestos de administración, estas responden a condiciones estables o cambiantes del entorno.

En el medio estable se presenta el estilo mecánico, con una estructura formal y altamente diferenciada, delimitación de labores, jerarquías de autoridad formalizada, etc. que hacen recordar a la escuela clásica. La respuesta de estas empresas ante el cambio era lenta y poco efectiva, como consecuencia de los formalismos, por ello se les llaman “sistemas patológicos”.

El estilo administrativo orgánico se da en condiciones cambiantes del entorno y se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional. En el se da un nivel alto de interacción para la solución de problemas, hay revisión constante para adecuar la delimitación de derechos y responsabilidades para adecuarlas a la demanda. A este estilo administrativo se le llama “ideal”.

Paul Lawrence y Jay Lorsch delimitan los impactos del medio ambiente en distintas partes de la organización. Cada área deberá desarrollar una respuesta, según sus funciones y tareas, a las presiones del medio.

Los elementos integradores darán una adecuada coordinación a las partes, de otra manera se estaría hablando de varias empresas dentro de una sola. Estas fuerzas integradoras deberán definir las metas comunes para que las actividades que lleven a cabo las partes optimicen a un todo organizado.

¹⁷ Ibid. p. 54.

La comunicación en esta escuela se maneja como un medio integrador de la empresa en un medio cambiante. Se dice que el papel de la comunicación es más completo en la escuela de los sistemas sociales, pues también contempla las repercusiones de esta en las relaciones humanas y no sólo en lo estructural.

En el caso de la escuela del contingente se vigila tanto la comunicación interna, dentro de cada parte y entre ellas, y la externa, pues es precisamente el medio quien impacta a la organización.

Se ha hablado de las cuatro escuelas del comportamiento organizacional y de la importancia que cada una da al proceso comunicacional. Las escuelas clásica y de relaciones humanas contemplan en sus enfoques únicamente a los procesos de comunicación que tienen lugar al interior de la organización. Por su parte, las escuelas de los sistemas sociales y del contingente consideran también a la comunicación de la organización con el medio ambiente.

En general la comunicación actúa como catalizador de las relaciones interpersonales e interinstitucionales o con el medio. De aquí que la comunicación en las organizaciones opere de forma interna y externa.

1.3 Modelos operativos de la comunicación organizacional.

De acuerdo a Greenbaum y otros autores es conveniente separar a los públicos internos de los externos, dado que en muchos casos la forma y medios a través de los cuales se hace llegar el mensaje tienden a ser distintos. A fin de cuentas se conforman dos tipos de imágenes, de las cuales se deben procurar su aproximación: la imagen corporativa interna y la externa.¹⁹

1.3.1 Comunicación interna.

La comunicación da vida al sistema organizacional, ya que constituye el medio para coordinar la acción de todos sus integrantes. La comunicación al interior de la organización abarca aspectos como la obtención de información y su difusión para facilitar

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ *Ibid.* p. 142.

el proceso de toma de decisiones, la elaboración de tareas, de planes y la difusión de la cultura de la organización. Ésta constituye el puente entre los dirigentes y sus subordinados, es decir, entre las decisiones tomadas y su correcta ejecución.

El desarrollo de la mayor parte de las actividades organizacionales involucra procesos de comunicación por medio de la emisión y recepción de mensajes.

Los receptores a quienes se destinan los mensajes internos se clasifican en:

- a) Directivos: Presidente, vicepresidente, director o gerente
- b) Supervisores: Personas con un cargo que les reporta directamente
- c) Empleados: Personas de confianza sin responsabilidades de supervisión
- d) Obreros: Individuos no incluidos en los niveles anteriores, generalmente sindicalizados.²⁰

El propósito o flujo de los mensajes internos pueden agruparse en las tres categorías definidas por Reddin:²¹ tarea, mantenimiento y humanos.

A estas categorías sería justo agregar los flujos informativo e integrador, que si bien pueden tener cabida dentro de alguna de ellas, merecen mención especial por la frecuencia con que se recurre a ellos para lograr los objetivos que busca la comunicación organizacional.

Los mensajes, independientemente de su flujo, siguen caminos llamados redes. Éstas pueden ser formales (ascendentes y descendentes), o informales (horizontal, dando también lugar al rumor).*

El objetivo central de los esfuerzos de la comunicación interna es crear, reforzar y/o modificar entre todo el personal una actitud positiva en la empresa.

Los objetivos específicos de este estilo de comunicación son:²²

1. La difusión de información que fomente:
 - a) La integración en la empresa
 - b) Unión entre el personal
 - c) La continuación del personal en la empresa y la activación de la interacción en la mayoría de los flujos posibles
2. La coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal

²⁰ Ibid. p. 143.

²¹ Gerald M. Goldhaber. Op. cit. pp. 128, 129.

* Tanto los flujos de los mensajes como las redes de comunicación se analizarán a fondo en el siguiente inciso del presente capítulo.

3. La superación de todos sus miembros en los órdenes profesional, organizacional y personal
4. El conocimiento del ambiente externo, importante para el desarrollo de funciones personales y de la empresa como grupo
5. La creación consolidación de un clima social y organizacional sano
6. Facilitar la presencia de innovaciones y técnicas tendientes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo.

Toda comunicación llevada a cabo al interior de la organización es un proceso que debe cumplir con todas sus actividades e involucrar a todos sus elementos.

Tomando en consideración todo lo mencionado anteriormente, la comunicación interna se define como:

*“El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales”.*²³

Sin un adecuado flujo de comunicación interna, los individuos que forman parte de la organización no desarrollan adecuadamente sus actividades, lo que repercute en el logro de objetivos.

Así como cada miembro de una institución o empresa forma parte de ella y su actuación determina el logro de sus objetivos, la propia organización a su vez forma parte de un macrosistema, por lo que su actuación también incide en el desarrollo del medio.

1.3.2 Comunicación externa.

Si se ve a la sociedad como un macrosistema, y a la organización como parte este, se detecta la necesidad de una adecuada comunicación entre ellos.

Aún cuando la organización es una entidad autónoma con su propia cultura, ésta no puede desentenderse de su entorno, que la afecta y afecta a la vez, ya que está en constante interacción consigo misma y el ambiente que la rodea.

²² Carlos Fernández Collado. *Op. cit.*, p. 143.

La comunicación externa se define como:

*“El conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener y mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios”.*²⁴

Esta se divide en relaciones públicas, que comprenden a la publicidad institucional o propaganda, y en publicidad. Se tomará esta clasificación aun cuando existe discrepancia sobre la verdadera función de las relaciones públicas.

Se dice que estas incluyen todos los procesos comunicativos, tanto los que se generan y desarrollan dentro de la organización, como aquellos entre las entidades del entorno organizacional.²⁵

Aquí se definirán a las relaciones públicas como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos, y para proyectar entre ellos una imagen favorable. A estas pertenece la publicidad institucional, que pretende evocar a sus públicos externos una imagen favorable de la organización.

La publicidad, por su parte, busca incrementar las ventas de los productos o servicios de la organización mediante la emisión de mensajes a través de medios masivos.

1.4 El proceso de comunicación al interior de la organización.

1.4.1 Elementos de la comunicación interna.

Como se mencionó anteriormente, la comunicación efectiva es aquella que da como resultado los cambios que desea ver el emisor en el receptor, ya sean actitudes, opiniones o conductas.

La comunicación en todos sus ámbitos, y por supuesto dentro de la organización, depende de las personas y sigue un proceso de ida y vuelta. Por ello es importante

²³ *Ibid.* p. 32.

²⁴ *Ibid.*

²⁵ Carlos Bonilla Gutiérrez. *La comunicación: función básica de las relaciones públicas.* p. 41.

precisar sobre los principales componentes de este proceso, que son los mismos para cualquier evento de comunicación.

- **El Emisor:** Este puede ser una o varias personas, los miembros de una compañía, gobierno, etc., con un propósito por comunicar, ya sea una idea o información. La comunicación empieza con el emisor, sobre el cual recae la responsabilidad de preparar el mensaje.

En la organización el emisor puede ser, por ejemplo, un gerente que comunica una decisión a sus subordinados, o la dirección al mandar un mensaje al *grosso* de la organización.

- **La Encodificación:** Esto es poner una idea en un código común, traducir la idea previamente concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente y ser comprensible para el receptor. Codificar es, consecuentemente, cambiar un significado por un símbolo.

La codificación no puede ser separada de la acción del emisor, por ejemplo, en la comunicación cara a cara –según Berlo- la codificación se efectúa por medio de la capacidad motora de la fuente: mecanismos vocales (palabra hablada, gestos, notas musicales, etc.) y los sistemas musculares del cuerpo (gestos del rostro, ademanes, postura, etc.).²⁶

En una organización resulta de vital importancia considerar las características y cultura de los, para codificar el mensaje de tal manera que les sea comprensible.

- **El Mensaje:** Es la forma final que se le da a la idea o pensamiento que el emisor quiere comunicar, este se puede expresar en forma verbal (oral o escrita) o no verbal (gestos, ademanes, etc.).

La intención del emisor tiene que ser expresada en uno o varios mensajes.

En la organización los mensajes siguen caminos llamados redes (ascendente, descendente y horizontal) y se clasifican según su propósito en flujos (de tarea, mantenimiento y humanos).

- **El Medio:** Es el vehículo o eslabón físico por el cual el mensaje, ya encodificado, viaja del emisor al receptor.

Las organizaciones suministran información a sus miembros a través de distintos medios, estos pueden ser contactos personales o diversos canales como los visuales, de audio, audiovisuales e impresos. Para aumentar la efectividad comunicativa en la

²⁶ Carlos Fernández Collado. *Op. cit.*, p. 21.

organización, se hablará siempre de qué tipo de canal es el más adecuado para el mensaje que se quiere transmitir, en función de los receptores que lo recibirán y la respuesta que se busca de ellos.²⁷

En este trabajo se concibe al medio no sólo como un aparato físico que transporta energía –información-, sino además, como todas las actividades que se desarrollan alrededor de él para hacer llegar al receptor uno o varios mensajes, como una actividad específica, dentro de una estrategia mayor.

- **El Receptor:** Es la persona o personas, miembros de una organización, gobierno, etc., que reciben el mensaje del emisor. Este representa el objeto de la comunicación, ya que el propósito de comunicar algo es lograr un cambio en el comportamiento, conducta o actitud de quien recibe el mensaje.

Al interior de la organización el receptor se puede tratar del *grosso* de la organización, gerentes, obreros, etc. Dependiendo de a quién se destine el mensaje, será diferente la codificación del mismo.

- **La Decodificación:** Significa pasar del código a la idea, es decir, que el receptor encuentre el significado e interprete el mensaje que le envió el emisor.

Algo importante de considerar es que el emisor interpreta los mensajes sobre la base de sus propias experiencias. Por ello, al enviar un mensaje es indispensable conocer quién o quiénes son los receptores y así tratar de adecuar lo que se comunica a las características de quien lo recibe.²⁸

- **La Retroalimentación:** Esta permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional, suministrando la vía para la respuesta del receptor, permitiendo al emisor determinar si se ha recibido bien su mensaje y si este ha producido la respuesta pretendida. Cuando es positiva, informa el logro de los efectos deseados; si es negativa, le informa lo contrario.

La retroalimentación, como señala Katz y Khan, permite al emisor corregir desviaciones y situarse en el curso de acción adecuada.

En las organizaciones la retroalimentación repercute en varias formas: descensos en la productividad, mala calidad de la producción, aumento del ausentismo o rotación del personal, falta de coordinación o conflictos entre las unidades.²⁹

²⁷ Alberto Martínez Velasco. *Op. cit.* p. 16.

²⁸ *Ibid.* p. 18.

²⁹ Carlos Fernández Collado. *Op. cit.* pp. 22 - 23.

De acuerdo al propósito de la comunicación, el impacto logrado es el resultado de la idea, el mensaje y los medios utilizados por el emisor para afectar al receptor. El impacto facilitará establecer, mantener o cambiar la opinión o actitudes de un receptor, dependiendo de las habilidades del comunicador y la experiencia total del receptor.

Existen por lo menos cuatro factores que pueden aumentar la fidelidad del proceso de comunicación³⁰, éstas son comunes al emisor y al receptor, por ello consideramos importante estudiarlos en este capítulo.

- **Habilidades comunicativas:** Son ideas bien pensadas, facilidad de palabra y empleo de palabras claras, conocimiento de la ortografía, reglas gramaticales, etc. La única manera de modificar defectos en este rubro será la retroalimentación que haga ver los errores.
- **Las actitudes:** Los sentimientos de atracción o rechazo hacia otras personas, objetos, asuntos, temas o situaciones. Ejemplos de actitudes son: las que tiene el emisor hacia sí mismo y hacia el receptor; actitudes hacia la propia comunicación y el hecho mismo de comunicarse. La combinación ideal es tener una actitud positiva hacia sí mismo (seguridad), hacia el tema (conocimiento, comprensión) y hacia el receptor (concebirlo como una persona profesional, inteligente, dinámica, etc.).
- **Grado de conocimiento:** Se refiere al grado de conocimiento que tiene el emisor del tema a tratar. A mayor conocimiento, la posibilidad de tener una comunicación más exitosa se incrementa y viceversa.
- **La posición de emisor dentro del sistema:** en este punto se toma en cuenta sus funciones y el prestigio que tiene ante los demás, etc.

Estos cuatro elementos afectan la posibilidad de éxito en la comunicación del emisor, el propósito de su comunicación, sus mecanismos de encodificación y sus mensajes. Afectarán también la forma en que el receptor habrá de responder a los mensajes que le envían.

Siguiendo la línea de Berlo, en toda situación de comunicación la fuente y el receptor son interdependientes, lo que significa que uno no existe sin el otro. Existen distintos

³⁰ Alberto Martínez de Velasco. *Op. cit.* pp. 14 - 15.

niveles de interdependencia comunicativa hacia el fin de toda relación comunicativa no sólo de carácter interpersonal: la interacción.³¹

1.4.2 Interacción e interdependencia.

Goldhaber añade a los elementos que se deben tomar en cuenta en los procesos comunicativos de la organización las redes y la interdependencia.

Por otra parte, la escuela de los sistemas sociales, que concibe a la organización como un sistema con unidades que se relacionan entre ellas y con el medio, da una importancia central a la comunicación que tiene lugar al interior de la organización, además a la que se da entre ésta y su entorno (caso que no nos ocupa en esta ocasión).

La alteración de cualquiera de las partes afecta al todo. La organización funciona, gracias a la acción de cada una de sus partes, como sistema armónico.

La interdependencia diferencia un conjunto de individuos aislados de un grupo de personas vinculadas entre sí. Sin ella, los individuos que forman parte de una organización no pueden desarrollar sus tareas ni alcanzar objetivos comunes. Esta pues, consiste en las relaciones que entrelazan a los miembros de la organización, quienes se influyen mutuamente.

Los interactuantes buscan reducir sus niveles de incertidumbre que provoca la falta de información, para ello emplean estrategias comunicativas que son consideradas como interactividad.

Se puede decir que existen distintos niveles de interacción o, para ser más precisos, de interdependencia comunicativa, porque tiene que ver con el grado de intensidad o reciprocidad de la relación, lo que permite distinguir algunas situaciones típicas de comunicación³², mismas que se extienden a la organización o a cualquier ámbito donde el proceso comunicativo tenga lugar.

Al primer nivel se le denomina *interdependencia física*. No se puede hablar de un receptor si no presuponemos a un emisor y viceversa. Además, las funciones de cada uno son físicamente interdependientes.

Un segundo nivel de interdependencia es el de *acción-reacción*, es decir, aquél en el cual una respuesta, por parte del receptor obedece al estímulo del emisor. Si hay un nuevo mensaje, el emisor depende de la respuesta dada al anterior.

³¹ Alejandro Gallardo Cano. Curso de teorías de la comunicación, p. 58.

El último nivel se refiere a la *comunicación de interacción mutua*. El aproximamiento comunicativo también depende de una ínter influencia mutua, es la unión de dos organismos o individuos por medio de la emisión y recepción de mensajes significativos para ambas partes.

Mediante la interacción comunicativa las personas se hacen interdependientes, se uniforman las conductas y se crean interdependencias de objetivos, de costumbres y protocolos. Por medio de ella se establecen, para cada rol, las conductas que debe hacer y las que puede hacer el individuo que lo desempeñe.

“Si bien las organizaciones varían en lo que concierne al tamaño, la permanencia y las tareas por cumplir, todas poseen miembros que interactúan, ocupan diversas posiciones sociales y desempeñan roles sociales. Algunas pautas de acción son recompensadas y reforzadas por los miembros de la organización y, otras, sofocadas por la desaprobación. Surgen así normas de conducta apropiada que proporcionan a los miembros del grupo patrones para evaluar la propiedad de los actos comunicativos”.³³

El establecimiento de las normas dentro de cualquier grupo, tiene que ver directamente con otro objetivo primordial de la vida grupal, esto es, el mantenimiento.

Las normas grupales regulan también el tipo de interdependencia entre los pertenecientes a una organización, lo que equivale a regular los contactos comunicativos. Una mala regulación de estos contactos inhibe las posibilidades de organización.

Lo anterior indica que una vez constituido y estructurado un sistema social u organización, este determina la comunicación de sus miembros. Esto muestra en que grado son interdependientes el proceso comunicativo y el social. Un individuo perteneciente a una organización se comunicará de una forma peculiar, con un estilo particular, determinado por la misma organización.

Este conocimiento permitirá al emisor, seleccionar los mensajes más adecuados a las características del grupo en cuestión, teniendo a la vista una mayor incidencia y efectividad de sus emisores.

El concepto de interdependencia determina la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones. En la medida en que se optimice la comunicación interna, el funcionamiento de cada una de sus partes y la organización en general, también se optimizarán. La falta de información, de coordinación o de motivación incide en forma

³² *Ibid.* p. 59.

³³ *Ibid.* p. 79.

importante en el funcionamiento de las organizaciones y son aspectos que se pueden resolver por medio de una adecuada comunicación.³⁴

Tanto la sobrecarga de información como la falta de ella dentro de la organización contribuyen a su derrumbamiento. La deficiencia en la comunicación y su carga informativa puede influir en variables como la moral, las actitudes y la productividad.

Puede decirse que los objetivos de la interacción suelen ser, según Michael Argyle,³⁵ de *placer*, pues el aislamiento resulta desagradable; *catarsis*, que es un proceso liberador de tensiones emocionales perturbadoras; *respuesta manifiesta*, pues el objetivo principal es provocar una respuesta observable por parte del receptor y; *respuesta manifiesta*, que no suele ser verificable, por ejemplo, los programas de inducción para el personal de nuevo ingreso a la empresa.

Las reglas que rigen las interacciones expresan consenso, tiene niveles variados de generalidad, dependen de la estructura que se refiere a la posición de cada individuo en un grupo, tienen que ver con un procedimiento que indica el inicio, la frecuencia o la terminación del intercambio comunicativo y, con el contenido de los mensajes.³⁶

Las formas de interacción se refieren a las reglas implícitas que ofrece la clave comunicativa en cada situación de interrelación. Éstas situaciones pueden ser formales o informales y de acuerdo a ello seguir caminos o redes diferentes.

1.4.3 Redes de comunicación.

La estructura organizacional debe proveer a la organización de canales de comunicación interna, ya que ésta es una herramienta de trabajo con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él en la organización.

Los mensajes son generalmente difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización. Los caminos que siguen los mensajes dentro de la organización se denominan redes de comunicación. Las redes pueden existir sólo con dos personas, un grupo o toda la organización.

Según Goldhaber, son muchos los factores que influyen la naturaleza y la extensión de la red; por ejemplo, el rol de las relaciones, la dirección del mensaje, la naturaleza de estos, así como su contenido.

³⁴ Carlos Bonilla Gutiérrez. *Op. cit.* p. 32.

³⁵ Michael Argyle citado en Carlos Fernández Collado. *Op. cit.* pp. 66, 67.

³⁶ *Ibid.* p. 79.

Gran parte de estas redes son líneas formales de comunicación, en tanto que otras son informales.

La comunicación formal es en la que los mensajes siguen caminos oficiales dentro de la organización. Por regla general, estos mensajes siguen redes descendentes, y ascendentes.

Red de comunicación descendente.

Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo, además de dar a conocer a los empleados los objetivos y metas que persigue la institución.

Los mensajes que viajan por estas redes parten de una central de toma de decisiones, como una gerencia o una mesa directiva, y transportan datos sobre hechos concretos como el establecimiento de metas o sanciones, decisiones y estímulos.

Esta transmisión de datos y decisiones llega a los integrantes de la organización después que las noticias o datos del exterior y del interior han sido procesados en la central de toma de decisiones.

Uno de los elementos importantes en esta red es la confianza que existe en el emisor, a esto se le conoce como “credibilidad del emisor”. Las condiciones que promueven la aceptación de esta comunicación son:³⁷

- Aceptación de la legitimidad de la persona que envía la comunicación
- Competencia percibida de la persona en relación con el tema que comunica
- Confianza en la persona que comunica como líder y/o individuo
- Credibilidad percibida del mensaje recibido
- Entendimiento y aceptación de las tareas y metas que la comunicación trata de transmitir
- Poder de la persona que comunica para imponer castigos y/o recompensas al receptor, ya sea directa o indirectamente.

Las necesidades de comunicación descendente más comunes son instrucciones de trabajo, retroalimentación sobre el desempeño y noticias a los empleados.

³⁷ Alberto Martínez de Velasco. *Op. cit.* p. 35.

Para transmitir las instrucciones de trabajo a los empleados deben existir reuniones periódicas con ellos, hablar no sólo de los objetivos sino además de los resultados esperados en el futuro, relacionándolos con las actividades específicas que realizará el empleado. Se trata de evitar que ignoren la relación entre sus actividades y las metas y objetivos de la organización.

La siguiente necesidad es la retroalimentación continua sobre la actuación. Es importante diferenciar en principio una evaluación formal de desempeño de la retroalimentación más constante e informal. Esta es útil para contrarrestar deficiencias, incluso inmediatamente después del hecho que le dio origen.

Todo esto contribuirá a que los subordinados tengan idea de qué es lo “bueno”, o lo “malo”, y por qué los superiores lo juzgan así. Todo esto le demostrará al subordinado el interés que se tiene en su desempeño, además que derivará en una mayor objetividad de quienes llevan a cabo la evaluación.³⁸

Los mensajes descendentes, por último, deben tratar de llegar siempre como información nueva y no añeja que ya sea conocida por medio de otras fuentes. La comunicación oficial, comunicada en forma descendente debe llegar de manera oportuna, esto ayudará a crear certidumbre y confianza en el empleado.

En general, la comunicación descendente permite dar a conocer a los empleados los objetivos y metas que persigue la organización, así como la información necesaria para realizar su trabajo, por medio de mensajes de tarea y mantenimiento.

Red de comunicación ascendente.

Es la que va del subordinado a los superiores. Su principal beneficio es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, permitiendo información del clima de la organización.

Esta puede constituirse en el termómetro de la base de la organización, su importancia radica en que sin estos mensajes, sin conocer lo que opina y piensa el personal, las posibilidades de administrarlo y obtener buenos resultados será limitada.

Es también una forma de estar en contacto con las necesidades del personal y una forma eficaz de toma de decisiones.

La importancia de este tipo de comunicación dentro de la organización radica en que:³⁹

³⁸ *Ibid.* p. 37.

³⁹ *Ibid.* pp. 42 - 43.

- Proporciona la información necesaria con respecto a la forma en que se recibieron y entendieron los mensajes descendentes
- Ayuda a medir el clima organizacional y así afrontar problemas como quejas o baja productividad
- Promueve la participación del empleado en la toma de decisiones
- Incrementa la aceptación de decisiones ejecutivas en la medida en que exista un mayor acercamiento entre los jefes y empleados
- Mejora el conocimiento de los subordinados lo que permite saber cómo influirlos y motivarlos
- Fundamenta la toma de decisiones.

Claro está que la comunicación ascendente debe contar con normas adecuadas, según cada organización, y manejar prácticas para mejorar esta comunicación y motivarla. Una manera de hacerlo es por medio de juntas para animar a los empleados a hablar con claridad sobre cualquier problema de trabajo y sus necesidades.

Otra práctica recomendable es mantener una política de “puertas abiertas” para que el personal se pueda acercar a niveles superiores y hablar aspectos que considere de interés. Por otro lado, los superiores también deben acercarse al personal, lo que les permite aprender más de estos últimos.

Fomentar reuniones informales, encuestas de actitud y cartas de los subordinados presentando quejas, dudas o sugerencias, son más técnicas para fomentar la comunicación ascendente.

Las dificultades de la comunicación ascendente se dan generalmente cuando en los mensajes del personal se bloquea la información que puede ser negativa para su imagen.

Cuando se recibe el mensaje de una comunicación ascendente lo ideal es que se responda con el fin de seguir impulsando el envío de mensajes de los subordinados en el futuro.

La comunicación ascendente tiene el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que los mensajes que siguen las redes ascendentes son clasificados como de integración o humanos.⁴⁰

De una manera general, la comunicación ascendente brinda a la administración la retroalimentación que proviene de los empleados en la toma de decisiones y proporciona

⁴⁰ Gerald M. Goldhaber. *Op. cit.* p.134.

el diagnóstico de malas interpretaciones a los mensajes anteriormente emitidos por los niveles altos.

Para entrar al tema de la red de comunicación horizontal hay que aclarar que algunos autores, como Katz y Khan, ponen a consideración que esta comunicación suele ser vista como un tipo de comunicación informal más que formal. La comunicación horizontal se dará a través de redes de información personales y sociales, más que por autoridad oficial o formal, y su mayor importancia estriba en el impacto que esta información tiene en las personas como tales, más que por su posición dentro de la organización. Por lo mismo, la comunicación horizontal será más flexible e inestable y su control más difícil.⁴¹

La comunicación informal se presenta cuando la comunicación en la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura. Esta comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor.

Red de comunicación horizontal.

Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

Esta relacionada con la formación de grupos. Cuando un grupo de empleados que ocupan el mismo nivel jerárquico trabajan juntos para cumplir una tarea o proyecto particulares, deben tener un cierto grado de integración y coordinación entre ellos a través de la comunicación horizontal. Este tipo de comunicación se da entonces:⁴²

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

Su propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas, evitando tener que consultar a un superior, con la lentitud que ello acarrearía.

Las principales razones de la existencia de este tipo de comunicación son la natural interdependencia de las funciones en la organización, aun entre departamentos; por otro lado, la comunicación entre iguales suele ser más abierta y por su misma naturaleza se

⁴¹ Alberto Martínez de Velasco. *Op. cit.* p. 55.

mueve rápida y fácilmente, permitiendo que las decisiones sean más rápidas y compartidas.

En cuanto a las barreras que se presentan en la comunicación horizontal, estas tienen que ver con la competencia desleal, el ocultamiento y/o control excesivo de información, que permite a algunas personas obtener más reconocimiento, e incluso con la especialización de las personas, que puede causar una atmósfera competitiva.

Cuando es necesaria la coordinación de un trabajo para el funcionamiento de la organización o el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos, la comunicación informal tiene su campo de acción.

Otra de sus funciones es controlar el poder en los altos líderes, ya que entre más autoritaria y jerarquizada sea una organización, más se considera a la organización como un secreto de propiedad de grupos o personas selectas.

Los mensajes que fluyen horizontalmente son esencialmente de tarea o humanos, siempre encaminados a fines funcionales.

Los líderes de las redes de comunicación horizontal en la organización lo serán, entonces, no necesariamente por su puesto, sino por su conocimiento, competencia, libertad de movimiento y carisma.

Según Goldhaber existen muy pocos conocimientos con respecto a la comunicación horizontal debido a la falta de investigación. Sin embargo muy pocos se atreverían a negar su importancia para el sistema de comunicaciones de una organización.

La comunicación informal que se da con los comunicados sin fundamento formal y que son transmitidos de forma impersonal a través de canales informales es conocida como rumor.

De forma más precisa, el rumor es un mensaje no confirmado por un emisor formal de la organización que se difunde por canales interpersonales.

Las principales causas que hacen surgir al rumor son:⁴³

- El interés que se tiene por una situación
- La ambigüedad, lo incierto y/o lo confuso
- La falta de información alrededor de una situación.

⁴² Ibid. p. 56.

⁴³ Ibid. p. 65.

Una de las condiciones que originan y divulgan el rumor es conocer un acontecimiento de importancia general o sospechar su existencia, pero que oficialmente se quiere manejar como si no existiera, o bien, no se da todavía información oficial.

A medida que se transmite un rumor, si bien conserva el tema central, cada persona lo filtra seleccionando de él aquello que satisface de alguna manera sus propias necesidades y expectativas, añadiendo nuevos elementos.

En la organización se debe tratar de entender y aceptar la comunicación informal y el rumor para poderlos controlar o influir sobre ellos en momentos críticos.

Las maneras principales de controlar o tratar de influir en el rumor son: ir al fondo de sus causas, manejar los hechos, atender a lo que los rumores difunden y evaluar y manejar correctamente los canales y medios de comunicación formal.

Al hablar de las redes de comunicación se ha hecho referencia al tipo de mensajes que transportan y a su intención. El desarrollo de la mayor parte de las actividades organizacionales involucra procesos de comunicación por medio de la emisión y recepción de mensajes. Por ellos se identifica a la organización como un sistema de proceso de mensajes.

1.4.4 Flujo de los mensajes.

El flujo de los mensajes hace referencia al propósito que estos llevan al ser enviados y recibidos en la organización y cuál es su función específica, el ¿por qué?

Ya se ha señalado que los mensajes emitidos en la organización son la respuesta a sus objetivos y políticas. Debido a su importancia, varios autores han identificado diferentes flujos en los mensajes.

“Katz y Kahn (1966) han descubierto cuatro funciones de comunicación: producción, mantenimiento, adaptación y dirección. Redding (1967) ha sugerido tres razones fundamentales para explicar el flujo de los mensajes: tarea, mantenimiento y humanos. Thayer (1968) presentó cuatro funciones específicas del flujo de mensajes en la organización: para informar, para persuadir, para ordenar e instruir, y para integrar. Berlo, según nos informa Farade y MacDonald (1971), identifica tres funciones: producción (realizar un trabajo); innovación (explorar nuevas alternativas de conducta); y mantenimiento (conseguir que el sistema y sus componentes sigan operando).

Finalmente, Greenbaun (1973) sostiene que se dan cuatro funciones clave en la difusión de mensajes: reguladores, integradores, innovadores e informadores / instruidores.”⁴⁴

Sin embargo, la clasificación que tiende a agrupar a todos los demás es la clasificación de Redding⁴⁵: mensajes de tarea, mantenimiento y humanos.

Mensajes de tarea.

Todos aquellos mensajes que se relacionan con la producción de la organización.

Están relacionados estrechamente con actividades, productos o servicios que tienen especial interés para la organización. También son considerados en esta categoría los mensajes para instruir al personal acerca de la forma de realizar su trabajo.

Estos mensajes incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos y metas, resolución de problemas y sugerencia de ideas.

Mensajes de mantenimiento.

Los mensajes de mantenimiento ayudan a la organización a seguir con vida. Estos mensajes están relacionados con la relación de producción, a diferencia de los de tarea, que se relacionan con el contenido de dicha producción.

Aquí se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y controles para facilitar el movimiento de la organización y con ello la consecución de sus objetivos.

Mensajes humanos.

Los mensajes humanos consideran, en esencia, las actividades, satisfacción y realización de los individuos que integran una organización. Toman en cuenta sus sentimientos relaciones interpersonales, moral y el concepto que éstos tienen de sí mismos.

Las organizaciones pueden generar muchos mensajes de tarea y de mantenimiento, pero si se ignoran los mensajes humanos, es probable que se presenten problemas relacionados con la moral, que pueden entorpecer los objetivos de la organización.

Una vez que los mensajes tienen un flujo definido es necesario comunicarlo por el medio que más convenga. Dentro de las organizaciones existe un gran número de estos, mismos que se analizarán en el siguiente capítulo, como un preámbulo al análisis de la revista *Enlace*, órgano de la organización Boehringer Ingelheim Promeco, que ocupa en particular a esta tesis.

⁴⁴ Gerald M. Goldhaber. *Op. cit.* p.127.

Capítulo 2

2 LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ORGANIZACIÓN. LA REVISTA.

2.1 Clasificación de los medios internos.

Como consecuencia del objetivo central de esta tesis, a partir de este momento se retomarán los medios internos como elemento importante del proceso comunicativo, y en particular a la revista interna como eje de la investigación.

Ya mencionamos que la comunicación es un proceso que involucra a todos sus componentes en su afán de transmitir un mensaje para provocar una respuesta. Por ende, la efectividad del proceso comunicativo depende de la correcta interacción de sus elementos.

Uno de esos elementos es el medio o canal, recordemos que se le concibe no sólo como un aparato físico que transporta información sino, además, como todas las actividades que se desarrollan alrededor de él para hacer llegar mensajes al, o a los, receptores.

En principio, un medio de comunicación por sí mismo es neutro, es decir, carece de intencionalidad y propósito *per se*. Su real dimensión y sentido se los darán la forma en como se utiliza y maneja, así como los propósitos que persigue en el proceso comunicativo.

Hay que apuntar que un medio de comunicación interna en el ámbito de la organización, no es por sí mismo la comunicación organizacional, sino que pertenece a un proceso más amplio, complejo y ambicioso que en su todo es un proceso comunicacional, o así debería de serlo idealmente. Es sólo la herramienta de transmisión de mensajes, pero con vital importancia para lograr los objetivos comunicacionales.

Los medios de comunicación en general se han dividido en diferentes categorías de acuerdo a sus características físicas, funciones, público potencial al que se dirigen y propósitos comunicativos. Los medios internos no escapan a la clasificación, misma que resulta de utilidad para elegir el medio más adecuado con relación a los objetivos que se persiguen y, así, aprovecharlos al máximo.

⁴⁵ *Ibid.* pp. 128 - 129.

Para iniciar con la clasificación de los medios internos diremos que estos pueden ser utilizados en dos contextos:⁴⁶

- Para ejecutar conductas específicas de comunicación individuales
- Para ejecutar conductas de comunicación sistemáticas de un área de la organización o de ésta en su conjunto.

En el primer caso, un miembro de la organización utiliza el medio para comunicarse con un propósito personal, específico y momentáneo; por ejemplo, un gerente de compras quiere saber si una máquina recientemente adquirida funciona adecuadamente, y habla por teléfono al gerente de producción.

En el segundo caso, el medio se utiliza de manera sistemática, periódica y programada por un alto ejecutivo, un área de la organización o toda ésta; por ejemplo, la dirección general de una empresa desea informar a sus empleados de nuevos productos, logros de la compañía, o hechos importantes que ocurren dentro de la organización. Aquí el medio es usado no para establecer un contacto en un momento único, sino que su utilización es cuidadosamente planeada y forma parte de las estrategias de comunicación interna de la organización.

Además de ésta clasificación de medios internos, según su utilización, existen diversas maneras de clasificarlos. Goldhaber⁴⁷ propone dos categorías:

- a) **Hardware:** Medios que dependen de energía eléctrica o mecánica para su funcionamiento, por ejemplo, teléfono o computadora.
- b) **Software:** Medios que dependen de las capacidades y habilidades para comunicarse de quienes están implicados en su realización, por ejemplo, cartas, folletos, reuniones administrativas, revistas, etc.

Por su parte, T. D. Weinshall⁴⁸ clasifica los medios en orales y escritos. A su vez clasifica a los medios orales en visibles e invisibles. Su tipología se basa en los sentidos que el receptor involucra en su contacto con el medio.

- **Medios orales visibles:** El receptor puede escuchar y ver a la fuente (cara a cara, circuito cerrado de televisión, etc.).
- **Medios orales invisibles:** El receptor puede escuchar a la fuente pero no verla (teléfono, interfón, etc.).

⁴⁶ Carlos Fernández Collado. *Op. cit.* p.249.

⁴⁷ Gerald M. Goldhaber. *Op. cit.* p. 124.

- **Medios escritos:** El receptor no puede escuchar ni ver a la fuente (cartas, memoranda, revistas, etc.).

Los medios de comunicación visibles logran mayor influencia y ofrecen más posibilidades de retroalimentación e interviene una gran cantidad de información por la banda no verbal, como gestos y otros indicadores. Ejemplos de los medios orales y visibles son: cara a cara y circuito cerrado de televisión.

Las formas de comunicación invisibles tienen la ventaja de ser medios veloces para transmitir información. Por otro lado, la bondad de los medios escritos es que dejan constancia del hecho al que hacen referencia.

Una de las clasificaciones más completas y útiles es la propuesta por Goldhaber⁴⁹, basada en los niveles de comunicación y los objetivos por lograr.

El nivel de comunicación se refiere al número de receptores potenciales a los que se dirige un medio. Este puede ser utilizado a nivel:

- **Diádico:** Comunicación entre dos personas.
- **Grupal:** Comunicación con un grupo específico.
- **Organizacional:** Comunicación con todos los miembros de la organización.

En cuanto a los objetivos que se pretenden lograr con un medio de comunicación interna se clasifica a los medios en: informativos, reguladores, persuasivos e integradores.

Una última clasificación para los medios internos de la organización, se basa en la dirección que siguen los mensajes que estos transportan. Esta clasificación se refiere a las ya citadas redes de comunicación que siguen los mensajes dentro de la organización pero, aplicada a los flujos de comunicación en el que puede ser utilizado el medio. Estos son:

- **Medios de comunicación descendentes:** Cuando la fuente que emite el o los mensajes es un superior en la jerarquía de la organización, y quien lo recibe es un subordinado, se hace uso descendente del medio. Este es parte de un proceso de comunicación descendente.
- **Medios de comunicación horizontales:** Si la fuente y el receptor se encuentran en un mismo nivel jerárquico, la utilización del medio es horizontal.

⁴⁸ Citado en Carlos Fernández Collado. *Op. cit.* pp. 250 - 251.

⁴⁹ Gerald M. Goldhaber. *Op. cit.* pp. 229 - 230.

- **Medios de comunicación ascendentes:** Cuando la fuente es un subordinado y el receptor un superior, el uso del medio es ascendente.

Cabe aclarar que algunos medios pueden formar parte de dos o más de las categorías citadas según el uso particular que se haga de ellos.

Por otra parte, prácticamente a través de todos los medios es posible enviar cualquier tipo de mensajes, que pueden ser motivacionales, informativos o instruccionales, entre otros. Sin embargo, cada medio tiene bondades y desventajas propias de su naturaleza, es con ellas con las que se deberá decidir que medio es el más adecuado para tal o cual actividad específica de comunicación.

La correcta administración de los medios internos depende de alguna manera de saber aprovechar las ventajas de cada medio interno de la mejor manera.

2.2 Administración de los medios internos.

La organización requiere de un sistema que administre el uso de todos sus medios de comunicación interna, de manera que cada uno de ellos, y estos en su conjunto, sirvan para difundir y apuntalar uniformemente la imagen de la organización al interior de ésta, así como los objetivos organizacionales y de comunicación.

Se trata de establecer objetivos comunes y coordinados en el uso de los medios de comunicación interna en la organización, no significa que cada medio tenga un uso particular y aislado en función de sus propiedades y ventajas comparativas, sino que éstas últimas sirvan a un objetivo común predeterminado.

No es raro que los medios de comunicación interna se utilicen de manera fragmentada cuando no se tiene un sistema que planee, organice y evalúe, en pocas palabras, que administre eficazmente a dichos medios de forma holística.

Las fallas más comunes derivadas de la mala administración de los medios de comunicación internos de la organización son:⁵⁰

- Cada medio difunde mensajes en su propia dirección pues no hay una estrategia multimedios en pro de una misma causa

⁵⁰ Carlos Fernández Collado. *Op. cit.* p. 269.

- Los diferentes medios son manejados por distintas personas que no mantienen contacto entre sí, y el lenguaje utilizado, los conceptos expresados y los fines perseguidos, presentan variaciones considerables
- Un mismo medio es utilizado sin continuidad ni propósitos plenamente predeterminados. El medio es utilizado como un fin en sí mismo y/o se usa por usarse.
- En los grandes grupos corporativos, como las transnacionales, llega a suceder que cada empresa, planta o división, utiliza los medios sin seguir una estrategia corporativa.

Las situaciones anteriores originan dispersión de los esfuerzos de comunicación, tienden a duplicar funciones por la mala información, disminuyen la credibilidad en los mensajes ante la incertidumbre provocada por información difusa, se desperdician los recursos comunicativos con los que cuenta la organización y hay contradicciones.

El sistema que administre el correcto uso de los medios internos de la organización debe considerar en primer lugar al sistema de comunicación en su conjunto y después estudiar a los medios internos a utilizar.

El sistema de administración de medios internos en la organización debe cumplir principalmente con las siguientes funciones:⁵¹

- a) En primer lugar, elaborar un sistema de comunicación al nivel de toda la organización. Esto implica, establecer objetivos y políticas de comunicación, previo estudio de las necesidades de comunicación, y en apoyo a los objetivos de la organización; formular metas en materia de comunicación y dentro de ésta, planear la manera como cada medio puede apoyarlas
- b) Normar el uso de medios de comunicación en la organización, esto es, las reglas. En ese caso se debe propiciar la suficiente flexibilidad para que, en organizaciones con subunidades distintas, se utilicen los medios de que dispone cada una de ellas de acuerdo con su contexto y requerimientos particulares. A este respecto, algunas organizaciones cuentan con manuales para el uso de los medios de comunicación internos y manejo de diversas situaciones de comunicación, por ejemplo, comunicación contingente en momentos de crisis
- c) Auditar permanentemente los medios de comunicación con que cuenta la organización y evaluar su utilización

⁵¹ Ibid. p. 269 - 270.

- d) Obtener retroalimentación de todas las áreas y niveles de la organización acerca de cómo optimizar el uso de los medios
- e) Capacitar al personal en el uso de medios cuya operación es compleja
- f) Desarrollar estrategias de cambio social en la organización cuando se introduzcan nuevos medios.

Como se puede observar, el manejo de los medios internos en la organización no debe ser producto de un uso subestimado, esto sólo provocaría graves problemas en el proceso total de comunicación, trayendo consigo problemas al nivel de toda la organización.

Los medios internos, y todas las actividades que los hacen posibles, deben también ser producto de un sistema planeado en función de las capacidades y objetivos particulares de cada organización. El no atender estos requerimientos, e imitar el uso de medios de otras organizaciones, sólo propiciaría problemas comunicativos; no es conveniente elaborar un medio de comunicación interna, cualesquiera que sea este, sólo porque la competencia los tiene.

Después de que la organización tiene en claro el cómo se van a manejar sus medios de comunicación internos, resulta de vital importancia su periódica evaluación para mantener o reorientar su uso y funcionamiento. De no ser así, pronto se perderían los objetivos predeterminados, trayendo consigo problemas en el proceso comunicativo con las ya citadas consecuencias. Los problemas afectarían tanto el sistema de comunicación en su conjunto como a los medios en particular.

2.2.1 Evaluación de los medios internos.

La evaluación del estado de la comunicación en la organización es muy importante para mantener sano este proceso. Este análisis permite saber cómo funcionan las comunicaciones en la organización, si se están alcanzando los objetivos previstos y cuál es la eficiencia de los medios de comunicación de la organización.

Basándose en el sistema de comunicación organizacional, Greenbaum (1972)⁵² ha propuesto un procedimiento de evaluación que relaciona al sistema de comunicación en

⁵² Gerald M. Goldhaber. Op. cit. p. 323.

su conjunto con las actividades de comunicación particulares o medios internos* que utiliza la organización, mismos que se constituyen en las partes operacionales del sistema.

El considerar en primer lugar el sistema de comunicación en su conjunto, y después estudiar los medios, proporciona una ubicación clasificada tanto para evaluar las actitudes y la comunicación en general de la organización, como para los procesos de comunicación particulares de cada medio interno. Es decir, el macro y el micro sistema de comunicación, mismos que son inseparables ya que hablamos de un proceso.

Para llevar a cabo el análisis del sistema de comunicación en su conjunto, el macroaspecto, Greenbaum propone la siguiente metodología:

En primer lugar, se determina el sistema de comunicación de la organización. Esto requiere de prestar atención a la misión y objetivos organizacionales, para poder determinar la congruencia con las políticas de comunicación. Estas últimas representan las guías para la utilización de los medios internos que tienen la misión de ayudar a la organización a conseguir sus objetivos.

Ya determinados los objetivos y las políticas de comunicación, hay que determinar si la organización ha proporcionado los elementos necesarios para su ejecución. Una manera de hacerlo es por medio de inventarios y análisis de los medios internos que incluyan su clasificación por niveles (interpersonales, pequeños grupos, organización) y por funciones (informativas, reguladoras, persuasivas, de integración).

El análisis debe continuar hasta que sea posible juzgar si el proceso de comunicación en la organización, que se sirve de los medios internos, es adecuado o inadecuado, y si las actividades son excesivas, o insuficientes, para la ejecución de las políticas de comunicación. Esto es posible si se determinan las actitudes y sentimientos de los miembros de la organización, lo cual puede conseguirse con la ayuda de técnicas de medición, por ejemplo, encuestas, estadísticas y la retroalimentación propia a cada proceso.

En la evaluación del sistema de comunicación en su conjunto es importante examinar cómo es mantenido y desarrollado. Para ello hay que poner atención en si existe un responsable de las funciones de comunicación interna; si se realizan revisiones periódicas; si se consideran formalmente las funciones de la comunicación; si éstas últimas son consideradas dentro del contexto de los objetivos organizacionales y; cómo procesa la organización los problemas de comunicación.

* Goldhaber maneja el término “actividades de comunicación” para denominar al medio.

Todos estos aspectos relacionados con la responsabilidad del sistema de comunicación pueden ser examinados partiendo de la estructura, antecedentes y líderes de la organización. Los datos arrojados por dicho examen, junto a los datos generales sobre la influencia del medio ambiente relacionada con las conductas de liderazgo, constituyen un núcleo informativo que puede ser denominado “factores situacionales de la organización”. Estos junto con los planes, políticas, métodos de ejecución, responsabilidades y actitudes proporcionan las bases para considerar posibles cambios o programas de apoyo al sistema de comunicación en su conjunto.

Una vez realizado el análisis del sistema de comunicación en su conjunto, se revisan las estructuras relacionadas con los medios de comunicación internos en la organización de manera individual. Esto es, el microaspecto de la evaluación de los sistemas de comunicación se concentrará en los medios internos. Recordemos que estos concentran todas las actividades que lo hacen posible, como las técnicas y/o las habilidades de comunicación.

En primer lugar habrá que determinar la naturaleza y los objetivos del medio interno que se esté analizando. Este debe ser analizado con relación a un criterio de ejecución pertinente para poder establecer instrucciones procesales prácticas para la realización de dicha actividad o medio.

En el criterio que debe considerarse se incluyen aquellos elementos que están relacionados con el contenido, tipo de medio, oportunidad, condiciones de la interacción, participación, iniciación, preparación, retroalimentación, claridad, redundancia y otras conductas de la comunicación.

Además de analizar las instrucciones de lo que es necesario hacer, también es importante determinar cuándo éstas son satisfactoriamente ejecutadas. Estas normas de realización son necesarias para después poder juzgar la calidad de cada medio en particular y en sus partes integrantes.

El calibre de la ejecución real de las actividades que involucran los medios internos se puede determinar por medio de técnicas de recolección de datos como los cuestionarios, entrevistas, observaciones, etc.

Con los datos proporcionados por las mediciones de la ejecución real de las normas y comparándolos con criterios estándares, es posible descubrir desviaciones de manera específica. Estos últimos elementos deben ser investigados para identificar los cambios necesarios en políticas o actividades.

A partir de la estructura conceptual para la evaluación del sistema de comunicación y, por supuesto, de los medios internos individuales se crean planes de trabajo para la revisión de dicho sistema. A continuación se presenta un plan de trabajo.⁵³

- **Sección A: Sistema de comunicación en su conjunto.**

Fase I. Búsqueda de datos.

1. Determinar los objetivos y políticas de la organización y las políticas de comunicación.
2. Hacer el inventario de los medios de comunicación interna, clasificarlos con relación a políticas de comunicación específicas.
3. Identificar la naturaleza de los controles del sistema de comunicación y de la función de la organización con relación a la comunicación como una responsabilidad clave.

Fase II: Análisis.

1. Estudios de las actividades de comunicación en términos de niveles, objetivos, funciones, medios y otros elementos.
2. Utilización de técnicas apropiadas de medición para juzgar los puntos débiles y fuertes del sistema de comunicación en su conjunto.
3. Considerar los puntos débiles y fuertes del sistema en su conjunto con relación a los factores situacionales de la organización.

Fase III: Evaluación.

1. Resumir los datos obtenidos y llegar a conclusiones sobre las actividades o medios existentes para llevar a cabo las políticas.
2. Recomendar los cambios necesarios y/o programas de apoyo a la comunicación; proporcionar detalles para su ejecución.

- **Sección B: Medios de comunicación individuales.**

Fase I: Búsqueda de datos.

1. Determinar la naturaleza de los objetivos del medio.
2. Determinar las instrucciones procesales para el medio con referencia a criterios aplicables de ejecución de la comunicación.

⁵³ *Ibid.* p. 328.

3. Determinar los estándares de ejecución y verificar que sean satisfactorios para cada instrucción procesal.

Fase II: Análisis.

1. Emplear técnicas adecuadas de medición para estimar la ejecución real y las desviaciones de los estándares.
2. Estudiar aquellas desviaciones que representen puntos débiles en los medios internos, prestando atención a los factores situacionales de estos, mismos que influyen la conducta de comunicación.

Fase III: Evaluación.

Resumir los datos obtenidos y llegar a conclusiones sobre el medio interno estudiado con relación a la consecución de los objetivos previstos para tal actividad.

Recomendar medidas correctivas, proporcionando detalles para su ejecución; y/o informar de la presencia de factores situacionales que impidan la consecución de los objetivos.

La revisión y evaluación periódica de los medios internos, de sus políticas y procesos, son el termómetro que permite medir si estos cumplen o no con sus funciones y propósitos. Ya sea que los resultados del análisis sean negativos o positivos, ambos casos serán útiles tanto al medio y las actividades que enmarca, como para revisar el rumbo del sistema de comunicación en su conjunto.

La evaluación de los medios internos de la organización es igualmente necesaria y válida para cualquiera de ellos, obviamente aquí interesa el análisis de la revista interna, medio que pertenece al género de las publicaciones internas de la organización.

2.3 Las publicaciones internas o “house organs”.

Al referirnos a las publicaciones internas, hablamos esencialmente de los medios escritos e impresos que la organización produce para su consumo interno. Estos medios cumplen principalmente funciones informativas e integradoras a diferentes niveles comunicativos. Ejemplo de las publicaciones internas son: los manuales, boletines informativos, instructivos, periódicos y revistas; todos ellos con carácter interno.

Las variantes más comunes de las publicaciones internas son:⁵⁴

- **El periódico:** En muchos de los casos cubre un área del conocimiento especializada o se le usa para ganar tiempo en el factor “oportunidad de la información” (ya que por lo general se requiere de menos tiempo y recursos para su elaboración e impresión).
- **El boletín:** Por lo general implica un grado aún mayor en la selección de su público. Un ejemplo de ello es el boletín dirigido a determinados niveles de la estructura de la organización (gerentes, directivos, empleados).
- **Magazine-paper:** Hoy en día, en el contexto empresarial de Estados Unidos, se tiende a hacer uso de ésta forma híbrida, ubicada entre la revista y el periódico. En él se ha conseguido un paralelismo mental entre la conducta habitual del lector ante el periódico y la que adopta ante la información proveniente de la empresa.
- **La revista interna:** Es la forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación en la práctica de la comunicación organizacional en México. Sus tamaños, colores, extensión y número de tintas varían en cada uno de los casos, según la cantidad de la información manejada, además del presupuesto asignado para su funcionamiento. La revista se utiliza con el propósito de cumplir funciones generales de los medios en el ámbito empresarial, principalmente con flujos informativos e integradores.

Los medios contenidos en el género de los *house organs*, además de tener forma y diseño un tanto similares, también mantienen cierta relación con respecto a sus contenidos. Son el tipo específico de temas, características de los receptores y el estilo que la organización pueda o desea manejar, lo que determinará cuál de las publicaciones internas será la más adecuada.

Hay que recordar que los medios impresos aludidos, son ante todo, medios y que se deberá recurrir a ellos en la medida en que permitan alcanzar de mejor forma los objetivos planteados, pues existen tantas variantes impresas como la imaginación lo permita. Lo importante es la elección del más adecuado para el logro de los objetivos comunicacionales, que reduzca la distancia entre el propósito y los efectos.

⁵⁴ Carlos Fernández Collado. *Op. cit.* pp. 149 - 150.

2.3.1 Selección de una publicación interna.

La adecuada selección de una u otra publicación interna es un punto importante en la estrategia de comunicación organizacional. Examinar y planear el cómo, con qué, cuánto y a quiénes se dirigirá la publicación, determinará en gran parte el éxito comunicativo.

Después de definido el sistema de comunicación interna en su conjunto, y cuando se tiene en claro que se desea utilizar alguna publicación interna como actividad específica de comunicación, y lo que se busca con ella, habrá que considerar en primer lugar el presupuesto que asignará la organización.

Particularmente para las publicaciones internas el factor económico determinará las posibilidades técnicas como el formato, número de páginas, calidad de impresión, tiraje, número de tintas, calidad del papel, periodicidad y recursos humanos. En otras palabras, también es un factor para la elección de una publicación interna.

En este punto aún se puede decidir seguir adelante o no con lo planeado.

Si se continúa con el proyecto, habrá que definir y conocer al público que se desea abordar con la publicación. Por un lado el público receptor determinará la forma de publicación más adecuada (por ejemplo, el boletín para un pequeño grupo dentro de la organización con necesidades específicas de comunicación), y por el otro, permitirá normar los estilos para la elaboración de los mensajes y, en gran medida, la efectividad y penetración de estos y, por ende, de la publicación.

Hay que apuntar que como publicaciones internas, éstas están destinadas a los miembros de la organización en el ámbito grupal u organizacional. Es necesario que se deslinden suficientemente a los públicos internos de los externos.

Una manera de conocer a los receptores y así elegir la publicación más adecuada, es empezar por definir el nivel de comunicación que la publicación busca. Es decir, si ésta se dirigirá a un pequeño grupo (por ejemplo a los gerentes), o al *grosso* de la organización.

El nivel de comunicación está íntimamente ligado a los objetivos de la publicación, mismos que son definidos desde la conformación del sistema de comunicación interna en su conjunto y de cada medio en particular.

Cuando los destinatarios de los mensajes han sido ubicados, conviene establecer, por medio de la investigación, parámetros para detectar y conocer en qué lugar dentro de la organización se encuentran y cuáles son sus características. Estos factores son igualmente vitales para la elección adecuada de un medio de comunicación interna, en este caso de una publicación.

Para los receptores se proponen criterios de clasificación con base en lo más elemental. Esta clasificación permite conocer al público receptor y así, crear una estrategia que coadyuve al logro de las metas y objetivos comunicacionales, y de la publicación misma, toda vez que se ha definido ésta.

Estas categorías son:⁵⁵

- **Ubicación por nivel organizacional:** Con base en los niveles contemplados en el organigrama podrá deducirse las características, requerimientos, y expectativas de quienes se encuentran ubicados en ellos.
- **Ubicación formal:** Resulta importante detectar la cultura de grupo, su mística de equipo, nivel cultural, expectativas, el tipo de tareas que desempeñan, profesiones que dominan, objetivos e importancia real de la división o área respecto de los demás conjuntos componentes de la estructura real de la organización.
- **Ubicación geográfica:** Algunas grandes organizaciones tienen diseminados centros de trabajo en distintas partes, incluso países o continentes. Existen rasgos diferentes, como la cultura propia a cada región, que de ser estudiados y aprovechados, pueden facilitar e incrementar la eficacia de la estrategia global de comunicación.

En suma, es necesario poner atención a todos los factores que afectan la elección de una u otra publicación interna. Estos, como los objetivos predeterminados, presupuesto, público potencial, serán los que definirán la publicación más adecuada para una actividad de comunicación en particular.

Si no se tomaran en cuenta estos factores y se eligiera una publicación por azar, o por capricho (por que otras empresas lo tienen), y no por las necesidades de comunicación de la organización en particular, todos los esfuerzos por sacar la publicación adelante serán inútiles. No se leerá o no interesará, posiblemente rebase las expectativas del mismo público.

2.4 La revista interna.

La publicación interna que guía este trabajo es la revista interna. Como se ha insistido más atrás, ésta, en tanto medio, no sólo se concibe como una herramienta física que sirve de transporte para los mensajes que la organización manda a su interior, sino como todas

⁵⁵ Ibid. p. 147.

las actividades que la hacen posible y, desde luego, no se resta importancia a la innegable relación con los objetivos de comunicación que le dan su real dimensión y sentido.

De acuerdo a la clasificación de los medios internos de la organización, al hablar de la revista interna nos referimos a un medio escrito, cuya utilización es planeada, sistemática y periódica, esto es, que la revista no es producto del deseo de un contacto único, sino de algo más ambicioso.

También se dijo que es un medio software, que depende de las habilidades comunicativas de quienes la conciben y realizan, sus objetivos son informadores e integradores (entre otros como se verá más adelante) y, es un medio utilizado de manera descendente (lo cual se define ya que generalmente está administrada por un nivel jerárquico alto dentro de la organización, aunque la posición de sus emisores y receptores lo haga parecer horizontal o ascendente).

Se le da el carácter de medio del proceso comunicativo al interior de la organización, en tanto es consecuencia de objetivos comunicacionales predeterminados a partir de los propios objetivos de la organización. El llegar de estos objetivos hasta un producto comunicacional terminado, involucra un proceso totalmente interconectado para el cual todas las acciones y actores son esenciales. Si bien la revista es sólo el medio de este proceso, es también consecuencia de un plan de comunicación que involucra un todo organizacional. Cualquier producto de comunicación interna bien administrado es también un espejo del clima organizacional.

Dicho lo anterior, se hace necesaria la exposición de los factores que atañen a la concepción y naturaleza de la revista interna, mismos que le dan su carácter de medio del proceso de comunicación al interior de la organización.

2.4.1 Emisores y receptores.

Para empezar a definir a la revista interna es importante determinar quiénes son los receptores potenciales de los mensajes y quiénes los emisores.

Empezaremos por decir que esta publicación interna es un medio descendente, esto es, que los mensajes siguen un flujo de los niveles más altos de la organización a los más bajos. En este caso, los mensajes son emitidos por los niveles más altos de la organización a todos los demás niveles, evidentemente más bajos.

Si bien es cierto que estrictamente éste no es un medio dirigido solamente a los niveles más bajos de la organización, sino al *grosso* de ésta, también lo es el hecho de que se encuentra bajo la dirección de algún nivel jerárquico alto, generalmente una dirección, la gerencia de recursos humanos o el de comunicación (según la estructura de cada organización). Esto quiere decir que la codificación de mensajes se realiza a este nivel, lo que hace de la revista interna un medio primordialmente descendente.

Para el caso de los receptores, la clásica subdivisión del fenómeno de la comunicación (que contempla cualquier proceso comunicativo), según las características del medio y el número de receptores potenciales tiene tres áreas: comunicación interpersonal; comunicación colectiva en micro grupos y; comunicación colectiva en macro grupos.

Con base en esta división se ubica a la revista interna, y en general a las formas de expresión comunicativo-organizacional, en la segunda área, comunicación colectiva en micro grupos.

Tomando en cuenta que hablamos de un medio interno en el contexto de la organización, es más exacto ubicar su nivel de comunicación partiendo de la siguiente división: comunicación interpersonal; comunicación grupal y; comunicación al nivel de toda la organización.

En este contexto se ubica a esta publicación como medio interno con un nivel de comunicación organizacional, pues está dirigida al *grosso* de la organización. En otras palabras, es un medio que tiene como público a cualquier miembro de la empresa, desde un alto ejecutivo hasta un obrero.

También hay que apuntar que al ser la revista interna un medio que se dirige a toda la organización, su público resulta ser heterogéneo, aun dentro del marco de la conciliación de sus intereses particulares con los de la organización. Entonces, entre más rico sea el campo de acción que comprenda la revista interna (dentro de sus límites), en mayor medida podrá cubrir las necesidades comunicacionales de su público receptor.

Si los emisores son los niveles más altos de la organización, y su interés es hacer llegar mensajes a todos sus miembros, hay que preguntarse ¿cuál es el interés que persiguen estos mensajes?, ¿qué resultados se pretenden con una publicación así?, y ¿qué funciones comunicativas enmarca?

2.4.2 Objetivos de la revista interna.

En la clasificación de los medios internos se dijo que la revista tiene objetivos informativos e integradores. Es un medio informativo en tanto da cuenta a los miembros de la organización de los sucesos y actividades relevantes de ésta, sus logros, lanzamiento de nuevos productos o servicios (según sea la actividad de la organización), difusión de decisiones que afectan a la organización, factores externos que la afectan, etc.

En cuanto a su objetivo de integración, este medio pretende crear un sentido de pertenencia a la organización de todos sus miembros, a través de artículos que hagan comulgar los intereses particulares de cada miembro con los de la organización, para que así se sientan comprometidos y parte con ella. Hacer sentir al empleado parte fundamental de la organización y sentirla suya, parte de su propia vida e intereses es el objetivo de la integración.

Aun es conveniente tomar en cuenta tres funciones más, propias de la comunicación interna, y que asume también como propias la revista interna.⁵⁶

- Función de apuntalamiento y manejo de la imagen corporativa de la organización a su interior
- Conformación del clima social y organizacional prevalente
- Apuntalamiento y renovación de los valores comprendidos en el concepto de cultura organizacional al interior.

En la medida en que el proyecto y la realización de la revista interna tomen en cuenta, dentro de su campo de pertinencia, un mayor número de funciones, se conseguirá conformar un proceso más íntegramente comunicativo.

Desde luego que no se limita la posibilidad de que existan mensajes especializados en cumplir alguna o algunas de las funciones citadas en respuesta a los objetivos comunicativos y organizacionales de cada caso.

Para que este medio cumpla con sus objetivos en un grupo dotado de intereses y expectativas en el ámbito individual y grupal, es necesario definir cómo llegar a ellos.

Para establecer una estrategia se debe efectuar un análisis del público a abordar. Este análisis es posible estudiando sus intereses, cultura dentro de la cual se desenvuelven, preparación, profesiones o actividades que dominan, entre otros factores. Este punto ya fue abordado en el inciso anterior del presente capítulo.

⁵⁶ Ibid. p. 145.

2.4.3 Contenidos de la revista interna.

El conocer a los receptores potenciales de la publicación sin duda es vital, así como lo es también el mantener un correcto equilibrio del contenido de una revista.

Nos referimos ahora a la empatía y la entropía. La primera se entiende como la capacidad del emisor para colocarse en la situación del receptor. Esto significa que un emisor será más o menos empático en la medida que tenga los conocimientos para vivenciar la situación comunicacional del receptor.

El segundo concepto es la entropía, que se entiende como el grado de información nueva o desconocida por el receptor en el contenido del mensaje. Esto es, al haber mayor cantidad de novedad en el mensaje que se encodifica, se motiva una mayor participación intelectual o emocional por parte de quien decodifica. Sin embargo, un mensaje totalmente entrópico sería totalmente incomprensible.

Una adecuada conjugación entre el grado de entropía y redundancia en el mensaje, a partir de una postura empática con el público, hará más interesante y participativa la comunicación.

Una fuerza equilibrada en el mensaje sería ofrecer lo que el receptor espera y publicar lo que no espera.

Una vez expuestos los elementos teóricos y técnicos de la comunicación organizacional acerca de los medios de comunicación interna como parte de un proceso, así como nuestras propias consideraciones, es posible avanzar a las particularidades que interesan a este trabajo de tesis. Específicamente al estudio de la Corporación Boehringer Ingelheim, su cultura organizacional y estrategia de comunicación, para detenernos después en el análisis de la revista *Enlace* como actividad específica de comunicación en Boehringer Ingelheim Promeco.

Capítulo 3

3 GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN BOEHRINGER INGELHEIM PROMECO.

Boehringer Ingelheim es una organización transnacional que investiga, desarrolla, fabrica y comercializa productos en los sectores farmacéutico, biológico y químico en todo el mundo. Su actividad se concentra en dos áreas: salud humana y salud animal.

Esta compañía fue fundada en Alemania, donde hasta hoy está ubicada su casa matriz. Actualmente tiene ventas a escala mundial y está representada en los cinco continentes a través de más de 160 empresas ubicadas en 64 países, dando empleo a más de 32 mil personas.

Boehringer Ingelheim figura entre los 15 grupos farmacéuticos más importantes en el mundo con infraestructura propia para investigación, producción y comercialización. Es una de las firmas líderes en investigación de los padecimientos de salud humana, animal y en el desarrollo de nuevos medicamentos y terapias para los mismos.

Boehringer Ingelheim se estableció en México desde 1953 y en 1971 adquirió las acciones de Laboratorios Promeco de México, S.A. de C.V. Actualmente cuenta con dos plantas para las diferentes áreas de desarrollo ubicadas en el Distrito Federal y Guadalajara, dando empleo a más de 1,200 personas.

3.1 Semblanza de la organización Boehringer Ingelheim.

Antecedentes e inicios de Boehringer Ingelheim.

La familia del fundador de la empresa, Albert Boehringer, tiene su origen en los últimos años del siglo XVI.

Christian Friedrich Boehringer fundó en 1817, junto con Christian Gotthold Engelmann, la droguería Engelmann & Boehringer en Stuttgart, Alemania. La firma comerciaba con quinina, morfina y otros productos químicos.

Después de separarse de su socio, en 1859, Christian Friedrich Boehringer y sus dos hijos, Christian Goltfried y Christoph Heinrich, quedaron como únicos propietarios de la empresa que tenía sólo 15 empleados, y que se llamó desde entonces, C.F. Boehringer & Söhne.

Por su parte, Albert Boehringer, fundador de la empresa, realizó la carrera de química en Munich. Este compra una pequeña fábrica de ácido tartárico en Ingelheim, Alemania, en 1885, inscribiéndola en el registro público mercantil de Bingen el 31 de julio del mismo año bajo el nombre: *Albert Boehringer Chemische Fabrik. Nieder-Ingelheim am Rhein*.

La empresa continuó produciendo ácido tartárico que para el año siguiente se había convertido en un apreciado artículo al generalizarse la levadura química y la limonada efervescente.

En la década de los 1890 se inició la producción de ácido láctico, para el que pronto se creó un mercado en tintorerías e industrias textiles, así como en la industria de bebidas y comestibles. La pequeña empresa de 28 empleados se convierte en el principal fabricante de este agente.

En 1892 la empresa cambia de razón social debido a dificultades con la razón social de la empresa de su hermano. Albert Boehringer bautizó entonces a la firma con el nombre de su padre, llamándose entonces: *C.H. Boehringer Sohn Chemische Fabrik. Nieder-Ingelheim am Rhein*-, posteriormente llamada por su abreviatura *CHBS*.

En las postrimerías del siglo la firma se dedicó a un nuevo campo, los alcaloides, entre ellos la morfina y la antipina que se vendían a farmacias y a la aun incipiente industria farmacéutica.

Medidas sociales.

Para 1910, la firma C.H. Boehringer am Sohn tenía 157 trabajadores, quintuplicando el número inicial. Albert Boehringer tomó entonces medidas sociales y en 1912 fundó la primera asociación de seguro de enfermedad empresarial llamada "Caja Industrial de Seguros de Enfermedad".

Entre 1907 y 1909 se construyeron bloques de casas para los empleados. Por otro lado, a partir de 1910 todos los empleados, según el grado de antigüedad, tenían derecho a catorce días de vacaciones pagadas, con un subsidio para gastos de viaje, lo cual era insólito en aquellos tiempos. Era interés del propietario de la firma que las vacaciones se realizaran realmente, por ello, era obligatorio enviar una postal desde el lugar donde se estuvieran pasando las mismas.

Otra forma de ayuda social fue la creación, en 1912, de un subsidio de vejez para todos los empleados, toda vez cumplidos 20 años de antigüedad.

Crecimiento y desarrollo de productos farmacéuticos.

El desarrollo de C.H. Boehringer am Sohn en el área de los alcaloides indujeron a la fabricación de medicamentos y no sólo a abastecer a farmacias con productos químico-farmacéuticos. Así, en 1912 tuvo lugar el lanzamiento del primer preparado, LAUDANOL, un analgésico compuesto por distintos alcaloides de opio.

Más tarde se creó el grupo de trabajo para especialidades farmacéuticas, célula del Departamento de Especialidades Farmacéuticas (FPEZ) y del actual Grupo Farma de la corporación.

En aquel tiempo se inició colaboración con quien sería Premio Nobel de Química, Prof. Dr. Heinrich Wieland, y su hermano, el farmacólogo Prof. Dr. Herman Wieland, primos del propietario de la empresa. Este último llevó al desarrollo de productos cardiovasculares y, más tarde, al de estimulantes respiratorios.

Al comenzar la Primera Guerra Mundial, Albert Boehringer se enroló como jefe de una compañía sanitaria, asumiendo la dirección de la empresa su primo, el Dr. Robert Boehringer, hasta 1919.

De la colaboración entre el Prof. Dr. Heinrich Wieland y el Dr. Robert Boehringer surgió poco después el Departamento Científico (llamado posteriormente WA), responsable de los trabajos de investigación y desarrollo de la empresa, y piedra angular del Firmenverband Boehringer Ingelheim.

Como consecuencia de la ocupación francesa, el propietario de la empresa fue expulsado de Ingelheim en 1923, este se instaló en Hamburgo-Moorsleet donde se construyó una nueva planta de alcaloides. Ahí se creó una organización de visitantes médicos y se desplegó el Departamento de Ventas y Distribución, mientras que parte de la fabricación seguía llevándose a cabo en Ingelheim.

Los fenómenos de recesión económica que afectaron a la empresa de Ingelheim a partir de 1930 indujeron a la recentralización del Departamento de Ventas y Distribución en esta ciudad; no obstante, la producción de opiáceos continuó realizándose en Hamburgo. Hacía ya algunos años que se había derogado la expulsión del propietario de la empresa.

Su primogénito, Albert Boehringer, comerciante de profesión, asumió la responsabilidad del Departamento de Ventas, entre otros. En la década de los 20, la segunda generación de propietarios había asumido también la dirección de la empresa.

Expansión.

En el momento de la muerte de Albert Boehringer la compañía contaba ya con 1,500 empleados. Los dos hijos del fundador, Albert y Ernest Boehringer, y su yerno, Julius Liebrecht, tomaron por completo el negocio familiar.

Si en los años 30 las especialidades farmacéuticas habían aumentado, tanto mayor aumento tuvieron después de la Segunda Guerra Mundial. Se introdujeron nuevos productos que más tarde serían la base de la investigación de la empresa: agentes para el tratamiento de enfermedades respiratorias, cardiovasculares y gastrointestinales.

El Dr. Ernest Boehringer supo advertir la trascendencia de los mercados extranjeros, y habría de orientar sus actividades después de la Guerra.

También después de la Guerra la empresa tomó nuevas iniciativas. El sector fitosanitario era de gran interés, así que en Otoño de 1946 se fundó en Ingelheim CELA LANDWIRTSCHAFTLICHE CHENIKALIEN GMCH. El resultado fue el lanzamiento de productos para la agricultura y silvicultura, así como preparados de veterinaria.

En 1946 la Thomae de Biberach an de Riss se agregó a las dos plantas existentes de Boehringer. Subsidiarias en Australia, Suiza, España, Italia, Francia y Gran Bretaña siguieron a ésta.

Aunque la expansión más allá de Europa se hacía inicialmente por medio de agencias, la compañía ha construido subsecuentemente sus propios sitios alrededor del mundo y también ha estado envuelta en la compra de acciones de la industria farmacéutica, consolidando así su expansión. De la misma manera se han expandido los mercados.

Boehringer Ingelheim en México.

En México, Boehringer Ingelheim está presente desde 1953. En 1971 adquirió las acciones de Laboratorios Promeco de México S.A. de C.V., y determinó la construcción de una planta de producción en Xochimilco. Hoy en día da empleo a más de 1,200 personas.

Actualmente Boehringer Ingelheim Promeco, cuenta con dos plantas de producción para las diferentes áreas de desarrollo:

- **Salud humana:** Boehringer Ingelheim Promeco, Ciudad de México.
- **Salud animal:** Boehringer Ingelheim Vetmedica, Guadalajara, Jalisco.

A raíz del Tratado de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos y México (TLC), se llevó a cabo una evaluación de la capacidad productiva y tecnológica de las plantas de

Boehringer Ingelheim en la región. Como resultado de ésta se determinó la importancia estratégica de México, y de ahí la conveniencia de concentrar la manufactura de los productos de salud humana, para este mercado, en dos macro centros de producción: Columbus, Ohio, y México, DF. La decisión fue tomada bajo un proyecto interno de regionalización denominado OPINA (Optimization of Pharmaceuticals in North America).

En el caso de México, esta definición representó una inversión de 70 millones de dólares para dar inicio al diseño y construcción de un complejo industrial que consta de Planta de Producción de Sólidos Orales, Centro de Aseguramiento de Calidad y un Almacén Ultramoderno.

La certificación fue llevada a cabo en México por la Secretaría de Salud (SS), la Therapeutic Program Directorate (TPD) en Canadá y la Food and Drug Administration (FDA) en Estados Unidos. Con ella, Boehringer Ingelheim Promeco se constituye como una de las primeras compañías farmacéuticas en México capaces de exportar a este mercado, además como la primera en exportar productos farmacéuticos de prescripción, lo cual le confiere importancia estratégica en América y en el ámbito de la corporación. Dentro del mercado farmacéutico nacional, en 2003 Boehringer Ingelheim Promeco ocupó el quinto lugar.

La historia de la corporación Boehringer Ingelheim es la influencia directa de sus creencias y valores, de ésta forma, es parte importante de su cultura organizacional, misma que se expondrá a continuación.

3.2 Cultura organizacional.

Cada grupo, sociedad o sistema cultural, como el caso de una organización, cuenta con historia propia que junto a otros elementos determina su cultura organizacional.

No existe una organización sin cultura, esta puede ser fuerte o débil, pero siempre está presente. Los valores y creencias de una organización forman parte de sus manifestaciones culturales. Al aplicar este principio a la corporación Boehringer Ingelheim, y tomar en cuenta que hablamos de una organización que comparte estos principios con cada una de sus filiales alrededor del mundo (léase Boehringer Ingelheim Promeco), es posible adentrarnos a su cultura organizacional.

Abordaremos entonces la cultura organizacional de Boehringer Ingelheim Promeco a partir de sus manifestaciones, con lo cual se pretende rescatar rasgos característicos que contribuyan al análisis que compete a esta tesis, es decir, la revista interna *Enlace* como medio de una estrategia y proceso interno de comunicación que necesariamente obedece a su cultura.

Las manifestaciones culturales de Boehringer Ingelheim Promeco son:

3.2.1 Manifestaciones conceptuales.

En este tipo de manifestación cultural se comprende la filosofía de la organización, esto es, su misión, visión, metas y objetivos, que en el caso de la corporación que ocupa a esta investigación son:

Misión:

“Servir a la humanidad a través de la investigación de enfermedades y el desarrollo de nuevos medicamentos y terapias innovadoras”.

Visión:

“Aportar Valor a Través de la Innovación”.

En febrero de 1994, Boehringer Ingelheim lanzó su filosofía corporativa, llamada Visión y Liderazgo®. El proceso que le dio origen comenzó dos años antes, al atender no sólo los aspectos comerciales y financieros de la corporación, sino también sus recursos humanos como fortaleza en el ámbito corporativo.

Se inició entonces un proceso de rehabilitación y reestructuración. El Comité de Accionistas y el Comité Ejecutivo de la Corporación determinaron la necesidad de plantear una nueva visión, que apuntalada con principios de actuación, alimentara y motivara una nueva filosofía de trabajo.

Para ello, se partió del contacto con empleados, clientes y proveedores de Boehringer Ingelheim, tomando en cuenta la cultura e historia de la Corporación, definiendo así la nueva visión.

Esta visión quedó expresada como: *“Aportar Valor a Través de la Innovación”*

En esencia, ésta pretende ser una visión que permita comprender a todos los empleados que dar algo de mayor valor al cliente no es sólo darle un mejor producto, “es hacerlo sentir que su contacto con Boehringer Ingelheim es su mejor opción”.⁵⁷

La visión se compone de cinco principios:

- El cambio es nuestra oportunidad
- Aportar valor es nuestra ventaja competitiva
- Innovar en todo será nuestro reto
- Malgastar es nuestro enemigo
- Nuestro carácter distintivo es nuestra fuerza.

Estos cinco principios inspiradores de la visión, fueron complementados en 1995 con el el concepto de “Liderazgo”.

Este principio sostiene que: “La Visión y el Liderazgo van unidos, mano a mano. La Visión necesita de un Liderazgo eficaz y el Liderazgo necesita una Visión clara, relevante e inspiradora”.⁵⁸

Las características implícitas en el concepto de Liderazgo, que la organización necesita y busca en todos sus integrantes, se ven complementadas con los principios de comportamiento para el estilo de liderazgo que la organización busca para sí.

“En Boehringer Ingelheim Promeco estamos comprometidos con la actitud de cambio permanente y constante, que implica innovar, y con la creación de valor que buscamos al ofrecer mejores productos y servicios a nuestros clientes que satisfagan sus necesidades y excedan sus expectativas”.

Los principios de Liderazgo son:

- Alcanzar nuestra visión es nuestro objetivo
- Mejorar constantemente es nuestra ambición
- Trabajar en equipo es nuestra labor
- Persistir es nuestro carácter
- La comunicación es nuestra clave
- Delegar es nuestro compromiso
- Obtener resultados es nuestra meta.

⁵⁷ Boehringer Ingelheim. Nuestros Principios de Liderazgo.

⁵⁸ Ibid.

De esta manera, la filosofía de Boehringer Ingelheim esta constituida de tal forma que mientras la Visión define la dirección a seguir por la corporación y la guía para la acción, en el Liderazgo descansa el éxito de ésta. Los valores de “innovación” y “creación de valor” constituyen los pilares sobre los cuales se cimienta su liderazgo.

Por otro lado, Boehringer Ingelheim tiene metas y objetivos a escala corporativa, que guían las acciones de todas sus empresas, mismas que forma parte de sus manifestaciones conceptuales.

Objetivos:

- “Aumentar claramente la productividad de su labor de investigación para poder desarrollar un mayor número de nuevos productos”
- “Incrementar su posición como corporación transnacional entre los líderes del ramo”.

Metas:

- Ubicarse entre las 10 primeras industrias farmacéuticas del mundo para el año 2010”
- “Doblar el market-share”
- “Reducir el porcentaje de inventarios”.

La Filosofía Corporativa, como la llaman en Boehringer Ingelheim, es decir, su manifestación conceptual, es extensiva a todas sus filiales alrededor del mundo.

3.2.2 Manifestaciones conductuales.

Dentro de las manifestaciones conductuales se comprenden diferentes formas de interacción entre los miembros de la organización. También se toman en cuenta los eventos que tienen lugar al interior de ésta con respecto a sus empleados.

En Boehringer Ingelheim Promeco se realizan anualmente diversos eventos y actividades dentro de los cuales los empleados toman parte. Los eventos más representativos son:

- **VTI DAY** (*Value Through Innovation-Day*): Es el Día de la Visión, mismo que tiene como fin refrendar compromisos con la filosofía de Visión y Liderazgo®. Es un

importante acercamiento entre la Corporación y cada uno de los países donde está presente.

En esta celebración tienen lugar la presentación oficial del tópico de cada año, que es elegido por el Consejo de Administración de la Corporación de entre los principios de Visión y Liderazgo®, y representa el enfoque para todos los esfuerzos y actividades en un sólo objetivo.

Dentro de esta celebración, que involucra esencialmente a ejecutivos, se realiza una videoconferencia multipunto (generalmente entre tres países de la Corporación) que enlaza al Presidente y Director General en México, con alguno de los miembros del Consejo de Administración de la Corporación, mismos que visitan diferentes países cada año convirtiéndolos en sede. Este acercamiento da la oportunidad de intercambiar preguntas y respuestas acerca de nuevos proyectos u objetivos específicos, respondiendo al interés específico de cada país.

También se da información de resultados y anuncios oficiales por parte de los Directores en cada país, convirtiendo este evento en una oportunidad de acercamiento e información único para la Corporación.

- **Celebración del Día de la Secretaria:** se organiza una comida para las secretarias de la empresa en el comedor ejecutivo y se les hace entrega de algún regalo. Esta comida se realiza en compañía de miembros del Comité de Dirección de Boehringer Ingelheim Promeco.
- **Celebración del día del Día del Niño:** para esta celebración se organizan diferentes actividades para los hijos de los empleados entre seis y doce años. Estas varían entre paseos a ferias, parques de diversión o una celebración dentro de las áreas verdes de la empresa, en cuyo caso se organizan juegos y se entregan juguetes a los menores. Otra variante de esta celebración es la organización de actividades encaminadas a compartir la filosofía de Visión y Liderazgo® con las familias de los empleados.
- **Posada navideña:** es la última celebración del año dentro de la empresa en la cual se realiza una comida con toda la compañía, un concurso de baile y rifa de aparatos electrodomésticos. Ocasionalmente se representan obras navideñas y pastorelas, al igual que los tradicionales “peregrinos” que corren por cuenta de los mismos empleados.
- **Organización de torneos de Fútbol y Voleibol:** disputados entre equipos representativos de diferentes áreas de la empresa.

- **Ceremonias de premiación por antigüedad:** que consiste en premiar a los empleados por cada cinco años cumplidos en la empresa en una reunión celebrada en la compañía de los directivos. Los reconocimientos consisten en placas conmemorativas, premios económicos y entrega de centenario por más de 15 años de trabajo.

El objetivo de estas celebraciones es la integración y motivación de los empleados, y en su conjunto forman las manifestaciones conductuales de Boehringer Ingelheim Promeco.

3.2.3 Manifestaciones estructurales:

La manifestación estructural de una organización está determinada por su sistema de status interno, su organigrama y su estilo de liderazgo (formal e informal).

Como se mencionó, Boehringer Ingelheim Promeco cuenta con tres áreas de desarrollo:

1. Salud Humana:

- **Unidad de Negocio de Medicamentos de Prescripción (PM):** esta Unidad de Negocio se especializa en la comercialización de productos de venta bajo receta.
- **Unidad de Negocio de Productos de Consumo para la Salud (CHC):** está conformada por dos líneas fundamentales: productos naturales y productos químicos.

2. Salud Animal:

Representada por Boehringer Ingelheim Vetmedica con sede en Guadalajara, Jalisco.

La representación gráfica u organigrama de Boehringer Ingelheim Promeco esquematiza su manifestación estructural y se presenta en la página 69.

3.2.4 Manifestaciones materiales:

Las manifestaciones materiales incluyen la tecnología, las instalaciones y el mobiliario de una empresa.

Boehringer Ingelheim Promeco posee uno de los complejos industriales más competitivos dentro del medio farmacéutico en la región norteamericana. De esta manera incorpora la más alta tecnología disponible en el ámbito mundial, administrada y operada por empleados entrenados en sistemas de calidad total.

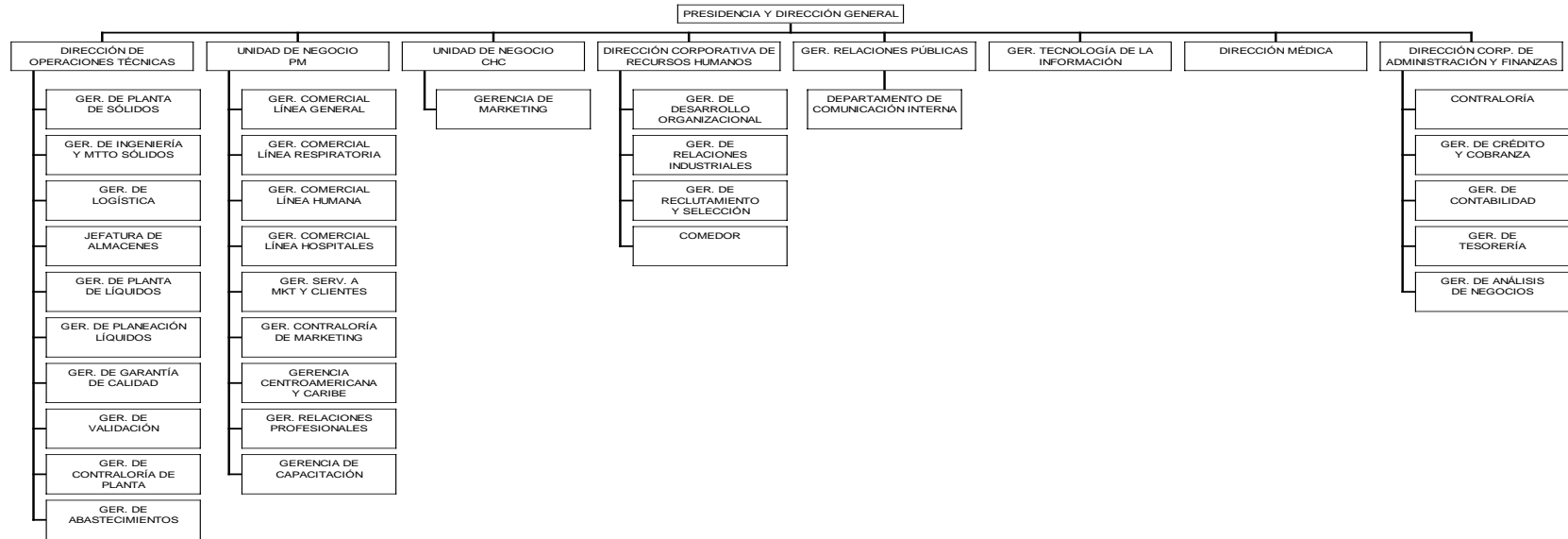
La nueva planta además de cumplir con las normas ambientales nacionales e internacionales cuentan con uno de los dispositivos de protección ambiental más avanzado y seguro del mundo, garantizando un mínimo impacto ambiental.

El utilizar este tipo de tecnología dentro de edificios funcionales, es también una manifestación de la personalidad de la Corporación, que se pretende proyectarse a futuro como una empresa Confiable, Audaz y Dinámica (CAD).

Una vez descritas las generalidades de Boehringer Ingelheim Promeco a través de su historia y de las manifestaciones de su cultura, es propicio comenzar con es estudio de su estrategia de comunicación interna y sus objetivos, así como de los medios o canales de los cuales se sirve.

3.3 Comunicación interna en Boehringer Ingelheim Promeco.

El desarrollo de los procesos de comunicación interna de la corporación Boehringer Ingelheim Promeco está enmarcado en un ambicioso proyecto de identidad corporativa, cuyo objetivo general es armonizar la imagen de la Corporación en sus públicos externos e internos alrededor del mundo, a través de actividades específicas de manejo de imagen y comunicación organizacional.



* Organigrama general de la Organización Boehringer Ingelheim Promeco.

En este esfuerzo, el proyecto de identidad corporativa está formado por subproyectos como: armonización de empaques de producto, papelería corporativa, templates y tipografía corporativos, Internet, Intranet, señalética, folletos corporativos externos y medios de comunicación internos (específicamente diseño de *house organs*).

Este ambicioso proyecto manifiesta la importancia que Boehringer Ingelheim da a la planeación de sus estrategias de comunicación. Al hacer referencia a sus procesos internos este enfoque resulta conveniente, ya que al ser una corporación transnacional genera mucha información de consumo interno y, por ello, la necesidad de formalizar y coordinar sus actividades en el manejo de mensajes.

3.3.1 Objetivo.

Para la corporación Boehringer Ingelheim la coordinación formal de sus procesos de comunicación interna es importante y tiene como objetivo:

“Proveer a la Corporación de las herramientas necesarias para satisfacer las necesidades específicas de comunicación e información de cada uno de sus públicos y emisores internos, ya sea de forma ascendente, descendente u horizontal, de tal forma que estas contribuyan, a través de la divulgación de nuestra Filosofía de Visión y Liderazgo® y el reforzamiento de nuestra imagen corporativa, a mantener informado, motivado e integrado al personal alrededor del mundo”.

Este objetivo nos permite observar que el proceso de comunicación interna en la Corporación responde a diferentes requerimientos, no sólo a una actividad vertical de la Dirección hacia los niveles más bajos, y que hace énfasis en la utilización de herramientas adecuadas de comunicación.

Sin embargo, aun analizando el objetivo no podríamos entender completamente la labor y acciones de la comunicación interna en esta Corporación, tendríamos antes que puntualizar los factores que la influyen. Sus múltiples actividades, junto con el contexto y circunstancias en las que se desarrollan la harán, o no, una “herramienta” útil para la satisfacción de los requerimientos internos. Así abriremos este análisis al estudio de las actividades específicas de comunicación interna en Boehringer Ingelheim Promeco.

3.3.2 El Departamento de Comunicación Interna.

Empezaremos por señalar cómo están estructurados los departamentos o áreas encargados de la comunicación interna en Boehringer Ingelheim. Recordemos que se trata de una corporación transnacional con filiales en varios países, mismas que cuentan con un área o departamento encargado de atender las necesidades internas específicas de comunicación.

En el caso de Boehringer Ingelheim Promeco, filial de la Corporación que ocupa en particular a esta tesis, la estructura representada gráficamente es la siguiente:



Sin que la posición en el organigrama sea un factor determinante, la comunicación interna se lleva a cabo con base en su objetivo, que es invariable en cualquier caso, ya que pertenece a una estrategia corporativa.

Cada una de las empresas de Boehringer Ingelheim tienen necesidades particulares de comunicación que deben encaminarse de la mejor manera.

Existen mensajes internos que deben ser difundidos a diferentes niveles, y que en su conjunto forman el paquete de información que el Departamento de Comunicación Interna debe hacer llegar a sus receptores de la mejor manera posible. Así, este Departamento se convierte en el enlace y codificador entre los diferentes interlocutores de la organización.

Los tipos de mensajes internos en Boehringer Ingelheim Promeco son:

- **Corporativos:** mensajes que deben ser comunicados a toda la organización y que provienen generalmente de la casa matriz en Ingelheim, Alemania, como el caso de las actividades de Investigación y Desarrollo, o bien, los mensajes de su Filosofía Corporativa.

- **Locales:** mensajes que son de la incumbencia de una sola filial de la Corporación y que generalmente se refieren a sus manifestaciones conductuales, así como al contacto de la empresa con la comunidad médica, entre otros.

Como se mencionó, la actividad del Departamento de Comunicación Interna consiste en procesar esta información. Una de las funciones más representativas de este proceso es la orientación de estos mensajes a través de las medidas de comunicación interna con los que cuenta.

3.4 Medios de comunicación interna en Boehringer Ingelheim Promeco.

Al hablar de los medios de comunicación interna en el ámbito de la organización, nos enfrentamos con un número extenso de ellos, en el que tiene cabida cualquier instrumento, facultad o producto comunicativo que permita un miembro de la organización mantener comunicación con otro.

Esto no lleva salvo a reconocer que los medios internos de comunicación son tan extensos como las actividades dentro de la organización y la manera en que se coordinan. Sin embargo, en este trabajo ya los hemos con base en sus características y funciones; por otro lado, en esta tesis se ha insistido en concebir a los medios de comunicación interna como las actividades que los hacen posibles, es decir, su fondo, más que su forma.

De tal suerte, pondremos aquí atención a los medios que requieren de un proceso de creación elaborado y con base en fines comunicativos para la organización, aquellos medios de comunicación interna que constituyen una tarea formal.

No se trata de negar la importancia de otros instrumentos como el teléfono o los memorandum, sino de rescatar aquellos que contribuyen de forma más especializada a informar, motivar, integrar y promover la filosofía organizacional para el cumplimiento de los objetivos.

Concentrándonos en los medios internos de Boehringer Ingelheim Promeco, se mencionarán aquellos que son coordinados por el Departamento de Comunicación Interna para describir sus principales características y funciones, ayudando con esto a la comprensión del proceso interno de comunicación, dando un preámbulo al análisis de su revista interna *Enlace*.

Hay que precisar que los medios que se mencionarán corresponden únicamente a Boehringer Ingelheim Promeco en el ámbito empresarial, y no a la Corporación. Ellos responden a las necesidades específicas de esta filial, aun y cuando están basados en políticas corporativas.

Estos medios de comunicación interna, que se resumen por su naturaleza y objetivos en el cuadro de la página 77, son:

- **Tableros:** Este medio tiene como objetivo mantener informado al personal de acontecimientos o datos inmediatos que no necesiten de profundizar.

Existen dos tableros diferentes, los informativos y el tipo bazar. Los primeros tienen el objetivo de informar al personal sobre asuntos de interés general de la empresa y existen seis de ellos colocados en puntos clave con el objetivo de ser accesibles.

Las características de sus mensajes son que tienen naturaleza inmediata y que además no existe la necesidad de profundizar en ellos para hacerse comprensibles, se trata de información clara y escueta, redactada de forma sencilla.

En estos tableros también se incluye información a los empleados como el menú de la semana, bienvenida a nuevos ingresos, cumpleaños, recomendaciones de películas, frases o pensamientos, entre otros. Su vigencia es de una semana.

El otro tipo de tablero, bazar, es un espacio para que el personal anuncie artículos en venta u ofrecer servicios al mismo personal. La información debe ser clara y no exceder treinta palabras.

La información de ambos tableros es evaluada y procesada por el Departamento de Comunicación Interna.

Este medio es, por sus características, flexible y carece de formalidades estrictas, da la oportunidad de cambiar su información constantemente para mantenerlo al día, además de ser económico y gozar de aceptación.

- **Boletín especial:** Su objetivo es difundir información clara y precisa para que el personal conozca los detalles o pormenores de algún acontecimiento de interés para la empresa.

Es un medio idóneo para evitar informaciones cruzadas o no confirmadas, para transmitir la información "oficial" con datos confiables y de primera mano a todo el personal.

El Boletín especial, brinda la oportunidad de tocar temas a profundidad, con todos sus detalles, no superficialmente o de forma general, ventaja que no da ningún otro medio

interno en esta empresa, a excepción de la revista, pero brinda mayor oportunidad en la información.

- **Volantes:** Tienen como objetivo hacer llegar oportunamente al personal información de último momento que es importante difundir.

Se trata de mensajes sencillos pero importantes como la utilización del estacionamiento cuando este sufre algún arreglo, por ejemplo.

Los volantes son generalmente repartidos en las casetas de vigilancia ubicadas en la entrada y salida de las instalaciones de la empresa a todo el personal, desde directivos hasta obreros.

- **E-mail:** Este medio brinda apoyo a las actividades de la Gerencia de Relaciones Públicas enviando artículos periodísticos o información sobre temas de interés limitado a públicos específicos de la empresa.

Otra faceta de este medio es difundir, de forma más general, convocatorias para torneos deportivos internos o extender invitaciones para eventos como el Día del Niño, etc.

El E-mail tiene la característica de llegar a un sólo receptor preestablecido, a un grupo o a todo aquel que cuente con una computadora dentro de la empresa, ahorrando recursos materiales y tiempo.

En el caso de los receptores que no tienen contacto directo con alguna computadora, este medio se sustituye con los tableros, tal es el caso de los empleados de la planta de producción.

Cabe señalar que en esta Corporación se realiza el envío de mensajes, casi en su totalidad, por medio de e-mail y vía intranet, sin embargo aquí se rescatan los mensajes que apoyan una campaña de comunicación interna o que representan un esfuerzo del Departamento de Comunicación Interna.

- **Intranet:** Es un canal de comunicación interna que involucra a toda la Corporación alrededor del mundo como emisores y receptores, regulado bajo políticas corporativas.

En la Intranet cada filial publica información referente a políticas de procedimientos internos, noticias e información locales, informes de resultados financieros, servicios a los empleados de diferentes áreas de la empresa, así como políticas corporativas por parte de la casa matriz como los *guide lines* del proyecto de identidad corporativa para cada subproyecto.

Toda esta información está disponible en línea para cualquier empleado de la Corporación, en cualquier momento, con lo que se agilizan muchos procesos y se optimizan recursos.

El contenido y el resguardo del diseño corporativo están bajo la responsabilidad del Departamento de Comunicación Interna de cada filial.

- **Pantallas en red:** Se trata de pantallas que aparecen en la computadora después de que esta finaliza su proceso de arranque.

Por este medio se transmiten mensajes cortos, de cinco palabras como máximo, ya que con sólo apretar una tecla este desaparece, así que debe de ser de rápida lectura.

Es un importante apoyo para campañas de comunicación junto con tableros y volantes. Su alcance está sujeto a la misma limitante del e-mail, con la alternativa de encontrar los mensajes en los tableros.

- **Mantas:** Estas se utilizan en apoyo a campañas de comunicación interna o para algún evento importante como el VIT Day, la visita de alguna personalidad a las instalaciones de la empresa o resaltar logros como la entrada al TLC.

Los canales internos descritos son las principales herramientas del Departamento de Comunicación Interna en el proceso de comunicación al interior de Boehringer Ingelheim Promeco, y son el vínculo que facilita el envío de mensajes de emisores a receptores internos, quienes quiera que estos sean.

Los mensajes o información de cualquier emisor que sea necesario dar a conocer al personal, o a un grupo específico de este, son procesados por Comunicación Interna, de esta manera el mensaje es evaluado, canalizado a cualquiera de estos medios según convenga, codificado en función de sus receptores y, finalmente, transmitido con el propósito de provocar una respuesta o acción en los receptores.

Es importante rescatar que el manejo de los medios internos antes mencionados se da de forma holística, es decir, aun cuando cada uno de ellos pueda responder a diferentes tipos de información, juntos pueden apoyar una campaña de comunicación interna ya que son parte de un esfuerzo coordinado. No se trata de medios utilizados de forma fragmentada, lo que resultaría en detrimento de ellos mismos y del proceso comunicativo en general, son unidades, o actividades específicas, de un sistema planeado.

MEDIO INTERNO	RED DE COMUNICACIÓN	FLUJO DE MENSAJES	FUENTE DE ENERGÍA	NIVEL DE COMUNICACIÓN
Tableros informativos	Descendente Horizontal	Informativo Mantenimiento	Software	Organizacional
Tableros bazar	Horizontal	Informativo	Software	Grupal
Mantas	Horizontal	Informativo Tarea Mantenimiento	Software	Organizacional
Boletín especial	Descendente	Informativo	Software	Organizacional
Volantes	Descendente Horizontal	Informativo	Software	Organizacional
E-mail	Ascendente Descendente Horizontal	Informativo	Hardware	Diádico Grupal
Intranet	Descendente Horizontal	Informativo	Hardware	Organizacional Grupal
Pantallas en red	Ascendente Descendente Horizontal	Informativo Mantenimiento Tarea	Hardware	Grupal

Cuadro 1: Clasificación de los medios internos de Boehringer Ingelheim Promeco según sus principales características y propósitos.

Capítulo 4

4 REVISTA INTERNA *Enlace*

Esta tesis tiene el objetivo de concluir si la revista *Enlace*, órgano de comunicación interna de Boehringer Ingelheim Promeco, es un medio eficiente para el proceso de comunicación interna de esta organización. Es así que con las bases teóricas planteadas, analizaremos las generalidades de esta revista, su fondo, forma y proceso de creación, para posteriormente, interpretar los datos arrojados por una encuesta realizada a una muestra representativa de sus lectores.

A lo largo de este capítulo se compararán los objetivos estratégicos de esta revista con sus características y resultados, para llegar a una conclusión fidedigna sobre su efectividad como medio de una estrategia formal de comunicación interna. Fuera de este contexto cualquier análisis resultaría incompleto, ya que se debe tomar en cuenta el macro y el micro aspecto del fenómeno de la comunicación cuando hablamos de su desarrollo dentro de las organizaciones.

4.1 *Historia*

La revista *Enlace* tiene como antecesora la revista *Promecosas*, órgano de comunicación interna existente cuando la empresa era aun Laboratorios Promeco.

Esta publicación tenía un corte puramente informativo, sus páginas interiores se editaban a dos tintas y carecía de elementos gráficos de calidad.

Enlace surge cuando la empresa inicia su proceso de transformación a Boehringer Ingelheim Promeco. En su inicio, fue un importante impulsor de la nueva naturaleza del laboratorio farmacéutico, que ahora formaba parte del corporativo Boehringer Ingelheim.

Esta característica nos deja ver el giro que se le dio a la publicación para cumplir con los nuevos objetivos de la estrategia de comunicación de Boehringer Ingelheim, que le da a *Enlace* la función de regulador del clima organizacional e impulsor de la filosofía corporativa, contribuyendo a que los empleados entendieran su nueva realidad y se pusiera la nueva camiseta del ahora Boehringer Ingelheim Promeco.

Con el nombre y concepto de *Enlace*, la revista tiene hasta el momento de realización de esta tesis 58 números tirados como órgano de comunicación interna en Boehringer Ingelheim Promeco, es decir, más de nueve años de existencia.

Durante este periodo, la revista ha evolucionado su objetivo estratégico y su diseño editorial en función de las necesidades de la Corporación.

4.2 Objetivo

El objetivo que se ha definido para *Enlace* como medio local de una estrategia corporativa de comunicación organizacional es:

Fungir como mecanismo de enlace y difusión efectivo entre los miembros de Boehringer Ingelheim Promeco, para proyectar sus objetivos, propósitos, filosofía, metas institucionales y acontecimientos, reforzando la Identidad Corporativa de Boehringer Ingelheim y el sentido de pertenencia para con la Corporación.

Es así que esta revista busca ser el vínculo entre los diferentes emisores dentro de la empresa y sus receptores, además de una fuente de información formal para el personal, que contribuya a su integración, motivación e información a través de manejo de mensajes clave locales y corporativos.

4.2.1 Mensajes clave

Los mensajes clave que la revista *Enlace* debe manejar en sus contenidos se dividen en corporativos y locales. Los primeros obedecen a la estrategia armonizada de comunicación interna e interna, así como a la difusión de la Filosofía Corporativa; por su parte, los locales están encargados de apoyar la comprensión de la orientación de las seis diferentes áreas de la empresa.

El mensaje estratégico de comunicación de Enlace es:

Boehringer Ingelheim es una corporación Confiable, Audaz y Dinámica (CAD), reconocida por el valor que aporta a través de la innovación e investigación en el desarrollo de nuevos medicamentos y terapias para la humanidad.

En cuanto a la orientación en el manejo de mensajes referentes a la Filosofía Corporativa, ésta se encamina a la aplicación de los Principios de Visión y Liderazgo® en la redacción de los artículos. Esto es, darle sentido a cada proyecto, logro, programa, etc., como parte de una forma de trabajo y liderazgo propios a Boehringer Ingelheim.

En el ámbito local, los mensajes clave de cada área de la empresa como objetivo comunicativo de *Enlace* son:

- **Dirección General:** Empresa Confiable, Audaz y Dinámica reconocida por el valor que aporta a través de la innovación, investigación y calidad de sus productos.
- **Farma Humana (PM y CHC):** Boehringer Ingelheim Promeco produce productos de la más alta calidad con tecnología de vanguardia y eficiencia terapéutica clínicamente comprobada.
- **Medicamentos de Prescripción (PM):** Área de negocio dedicada a la comercialización de productos farmacéuticos éticos innovadores de la más alta calidad, que aportan un elevado nivel de progreso terapéutico.
Área encargada de aportar valor a la relación con la comunidad médica nacional y la comunidad en general, a través de programas de actualización médica e información.
- **Productos de Consumo para la Salud (CHC)** Área de negocio dedicada a la comercialización de innovadores productos farmacéuticos, químicos y naturales, que para su venta no requieren de receta médica, fabricados con los más altos estándares de calidad, con un amplio soporte clínico y de eficiencia terapéutica clínicamente comprobada.
- **Administración y Finanzas:** Socio de negocio en los procesos relevantes para impulsar las ventas competitivas de la compañía en el mercado.
- **Operaciones Técnicas:** Complejo industrial líder en el mercado farmacéutico de Latinoamérica que opera con la más alta tecnología con un mínimo de impacto ambiental, que está certificado por la FDA de Estados Unidos y la TPP de Canadá, lo cual le permite exportar a estos competidos mercados.
- **Recursos Humanos:** Socio estratégico del negocio cuyo compromiso fundamental es el lograr que sus recursos humanos sean la ventaja competitiva para responder con calidad e innovación al cumplimiento de las metas empresariales, dentro del marco de la filosofía de Visión y Liderazgo®.

Los objetivos de estos mensajes clave son:

- Posicionar a Boehringer Ingelheim Promeco entre lo empleados como una empresa Confiable, Audaz y Dinámica con elevados estándares de calidad tanto en sus procesos (administrativos o de producción) como en sus productos
- Hacer sentir a los empleados la ventaja competitiva de una gran empresa, reforzando su sentido de pertenencia y compromiso con la misma
- Difundir y apuntalar los Principios de Visión y Liderazgo® para crear una cultura organizacional distintiva y un estilo laboral conveniente a las metas y objetivos corporativos
- Reforzar la identidad de cada una de las áreas de la empresa
- Difundir mensajes, proyectos, metas y logros locales y corporativos para motivar e informar al personal
- Comprometer a los empleados en todo el mundo, y en cada unidad operativa, con la Misión de la Corporación
- Hacer de cada empleado un vocero de las características de la empresa previamente introyectadas.

La definición estratégica de los mensajes clave para el órgano de comunicación interna de la empresa y la de sus objetivos no es suficiente para alcanzar el éxito comunicativo. El fondo y la forma que estos tomen serán determinantes para la efectividad de cualquier medio.

Para acercarnos más a la esencia de *Enlace*, e iniciar con el análisis de su efectividad abordaremos a continuación sus características, para lo cual describiremos el diseño editorial que la distingue.

4.3 Diseño editorial

Por diseño editorial entendemos el fondo y forma de una publicación, desde sus características más básicas de diseño, hasta la forma que toman los mensajes y la participación de las imágenes, entre otras características. A continuación describiremos entonces, el fondo y la forma de *Enlace*.

4.3.1 Forma

La forma son las características físicas (por llamarlas de alguna manera) y más esenciales de un medio impreso, así como sus recursos de diseño. La forma de *Enlace* está determinada por las siguientes características:

- **Periodicidad:** es una publicación bimensual, periodo que permite recopilar, generar y dar tratamiento suficiente a la información de interés sobre la empresa y la Corporación en su conjunto en cada número.
- **Secciones:** Editorial, Visión y Liderazgo, Vetmedica, Nosotros, En Contacto, Enlace Internacional y Adivina ¿quién es?
- **Tiraje:** 1,400 ejemplares por edición, suficientes para cubrir a su público objetivo.
- **Número de páginas:** oscila generalmente entre 36 y 40 páginas.
- **Impresión:** impresión offset a cuatro tintas.
- **Papel:** couché, de 210 gr en plastificado brillante para los forros y de 150 gr para interiores.

a) Diseño de texto

Las normas de diseño que le dan cuerpo al cuerpo de los textos de *Enlace*, así como a los encabezados, pies de foto y balazos son:

- **Fuentes:** para el cuerpo de los artículos se utiliza tipografía Helénica a 10 Pts., estilo normal y alienada a la izquierda. Para resaltar párrafos dentro del texto se recurre a tipografía Helénica Bold a 9 ó 12 Pts., según la necesidad.
Los encabezados se realizan en Arial a 30 Pts., estilo normal y en altas y bajas, su alineación está en función de su tamaño y del diseño de la página, así como su color.
Para los subtítulos y balazos se usa Arial Bold a 12 Pts., también en altas y bajas.
Tanto para los pies de foto como para la mención de los autores de los artículos se recurre a la tipografía Arial de 8 Pts., estilo normal en los primeros y Bold en los segundos, ambos en altas y bajas.
- **Viñetas:** las viñetas utilizadas para puntualizar texto que así lo requieren tienen forma de estrella (*).
Para indicar el fin de un artículo se utiliza la “n” estilizada del logotipo de la revista.

- **Distribución del texto:** ésta varía de 1 a 3 columnas de texto, lo cual se define en función de la extensión del artículo, las páginas destinadas para su publicación y la cantidad de material gráfico.

Como ya se mencionó, el texto se coloca justificado a la izquierda, sin sangría y con doble espacio entre párrafos.

b) Ilustración y fotografía

El primer contacto con una revista, cualquiera que sea su género, generalmente se da al hojearla y ver las ilustraciones que contiene, así que este es un elemento fundamental en su contenido, sobre todo en una revista de carácter interno en la que los empleados gustan de verse a ellos mismos y a sus compañeros como parte de la publicación. De la misma manera las imágenes de las instalaciones de la empresa o de sus productos se convierten en un factor motivador.

Es importante mencionar que en *Enlace* la imagen es muy valorada en el diseño editorial, no obstante, por tratarse de fotografías tomadas generalmente por los autores de los artículos, o bien por la Coordinación de la revista, no mantienen un buen nivel de calidad. Otro punto en contra es que existe la publicación de artículos sin material gráfico que apoye su mejor comprensión o atractivo para el lector.

El material gráfico que se utiliza en esta revista se puede dividir en ilustraciones y fotografías. A continuación damos una descripción de sus características y funciones dentro de la publicación.

- **Ilustraciones:** este material gráfico comprende tres diferentes rubros:
 - a) Product Shots** y anuncios de los productos de Boehringer Ingelheim Promeco y Boehringer Ingelheim Vetmedica.

Los *Product shots* se utilizan para ilustrar artículos sobre el lanzamiento, ventas notables o eventos relacionados con algún medicamento. En este medio es posible ilustrar con productos de prescripción (lo cual no es posible en publicaciones comerciales), ya que se trata de un medio de carácter interno.

La cuarta de forros es generalmente ilustrada con anuncios de productos en apoyo a algún artículo.

- b) Ilustraciones de Visión & Liderazgo®** para acompañar a los artículos referentes a la filosofía corporativa, el editorial, o bien, algún programa, sistema o proyecto de la empresa que involucre la práctica de su filosofía.

c) Cuando se reproduce un artículo en *Enlace* de la revista ***Vision***^{*}, editada por el corporativo en Alemania y distribuida a todas las empresas alrededor del mundo, también se reproducen sus ilustraciones.

- **Fotografía:** Las fotografías representan más del 95% de la imagen en *Enlace*, y son utilizadas tanto para ilustrar los artículos, como para la portada.

Éstas muestran al personal, desde el Comité Ejecutivo de Dirección de la Corporación, hasta empleados y obreros realizando actividades laborales, así como en grupo o de forma individual cuando es necesario hacer una mención especial o reconocimiento.

Su tamaño depende del diseño, siempre siguiendo algunas normas de diseño, como su colocación en líneas verticales u horizontales.

Cuando se publican eventos que tienen lugar dentro de la empresa como la celebración del Día del Niño, torneos deportivos o el Día de la Secretaria, por ejemplo, las fotografías llegan a ocupar una página completa, haciendo una descripción más gráfica de los acontecimientos de la vida de la empresa.

El uso de la imagen, con relación a su intención comunicativa, será descrito con más detalle dentro del análisis del fondo de *Enlace*, respetando su característica de recurso editorial de contenido.

4.3.2 Fondo

Por fondo nos referimos al perfil editorial de la revista, es decir, el contenido temático por sección, la forma de escritura y la forma en la que se utilizan las imágenes. Estos últimos dos puntos serán abordados a detalle en el siguiente inciso.

Como ya se mencionó, *Enlace* cuenta con siete secciones con el siguiente contenido temático cada una:

1. Editorial: Es firmado por el Director Corporativo de Recursos Humanos, director de la publicación, y hace referencia desde diferentes enfoques al Tópico de cada año^{**} en un franco objetivo motivador y de tarea para los lectores.

* La revista *Vision* (Visión) es el órgano corporativo de comunicación interna de la Corporación, editada en inglés desde Alemania y distribuida a todas las filiales entre el personal ejecutivo. Algunos de sus artículos se hacen del conocimiento de todo el personal de Boehringer Ingelheim Promeco a través de *Enlace*.

Se trata de un texto incluyente que pretende apuntalar el sentido de pertenencia a la Corporación e inyectar entusiasmo y compromiso con las metas organizacionales.

En ocasiones, el editorial se dedica a un tema de relevancia y actualidad para la compañía y no específicamente al Tópico del año, sin embargo, este siempre se vale de la Filosofía Corporativa en un esfuerzo más por difundirla y reforzarla.

2. Visión & Liderazgo: La Gerencia de Desarrollo Organizacional^{***} es responsable de esta sección que difunde y refuerza la Filosofía Corporativa de Visión y Liderazgo®.

Estos artículos hacen referencia a los proyectos y programas realizados por esta Gerencia, siempre vinculados con V&L, por ello, y por las características mismas de la filosofía, estos artículos tienen flujos informativos, motivadores, integradores y de tarea.

3. Vetmedica: A cargo de del Gerente de Recursos Humanos de Boehringer Ingelheim Vetmedica, esta sección da cuenta de logros, proyectos, lanzamiento de nuevos productos e informa de las actividades de esta compañía. Sus contenidos son esencialmente informativos, aunque cumplen también con la función de crear integración entre el personal en Guadalajara^{****} y de Boehringer Ingelheim Promeco, en el DF. Esta sección se omite cuando no hay información de esta compañía, lo que da como resultado que sea la sección con menos presencia en *Enlace*.

4. Nosotros: Esta sección publica la información de las actividades que tienen lugar dentro de Boehringer Ingelheim Promeco. Sus artículos se refieren a proyectos, planes, actividades de grupos de trabajo y objetivos empresariales, así como premiaciones a los empleados, reconocimientos, logros de productividad, premiaciones de antigüedad, innovaciones, eventos como el Día del Niño, de la Secretaría y fiestas de fin de año celebradas dentro de las instalaciones de la empresa, entre otros.

Dentro de esta sección hay temas permanentes, tal es el caso de “Nuevos Ingresos” que da la bienvenida a los nuevos empleados de la empresa mostrando su fotografía, nombre y Dirección dentro de la cual se desempeñarán. También “Nuestra Historia”, que ha ido dando cuenta de la historia de la Corporación desde sus inicios en 1884.

^{**} Referido en el Capítulo 3 dentro de “Manifestaciones Conductuales” y que se escoge cada año de entre los principios de Visión & Liderazgo®.

^{***} La Gerencia de Desarrollo Organizacional depende directamente de la Dirección de Recursos Humanos y tiene a su cargo la difusión y apuntalamiento de la Filosofía de Visión y Liderazgo® en la empresa, a través de programas y patrocinios de diversos eventos como la Beca V&L, entre otros.

^{****} Sede de Boehringer Ingelheim Vetmedica.

El contenido de esta sección es esencialmente motivador, informativo e integrador.

5. En Contacto: Toda la información de actividades de Boehringer Ingelheim Promeco fuera de la empresa es el material que se publica en esta sección. Este es el caso de convenciones, reconocimientos de instituciones realizados a la empresa, participación en ferias o exposiciones donde participan productos de la empresa, convenios con otras empresas, eventos de lanzamientos de productos, acercamientos con la comunidad médica, entre otros.

Esta sección también informa a los empleados de notas periodísticas que hace alusión a la empresa, sus actividades y sus productos. La Gerencia de Relaciones Públicas es la encargada de estos artículos.

Los contenidos de En Contacto, además de informar, tienen el objetivo de motivar al personal a que “se ponga la camiseta” de la empresa al conocer sus logros y reconocimientos externos. De esta manera también se propicia el conocimiento del negocio y de las actividades que realiza la empresa con la comunidad médica u otras instancias gubernamentales y empresariales.

6. Enlace Internacional: Esta es la última sección de *Enlace*, y aun que no trata temas relacionados de forma tan directa con la vida diaria de Boehringer Ingelheim Promeco, si lo hace con lo que concierne a la Corporación en su conjunto, lo cual es muy importante ya que colabora a la creación del sentido de pertenencia a una corporación mundial y no sólo a una de sus filiales.

Los temas que ocupan a esta sección se refieren eventos sobresalientes de alguna otra filial en el mundo, las actividades de Investigación y Desarrollo de la Corporación, donaciones de producto a escala mundial, comunicados de la casa matriz y el Comité Ejecutivo, logros en el ámbito internacional y en general cualquier tema que involucre o afecte a la Corporación en su conjunto.

Por la naturaleza de sus contenidos, se recurre frecuentemente a publicar artículos de la revista corporativa *Vision* traducidos al español, así como de los boletines de prensa que la casa matriz se encarga de publicar y distribuir a las gerencias de Relaciones Públicas de la Corporación en el mundo.

7. Adivina ¿Quién es? : En la tercera de forros de *Enlace* se recurre a un concurso, el cual consiste en publicar la fotografía de cuatro empleados de la compañía, pero de niños.

A quien adivine quiénes son las personas que aparecen en las fotos y dé su respuesta al Departamento de Comunicación Interna, se le da un obsequio como un CD o un libro.

Si bien esta no se puede considerar enteramente como una sección, si forma parte importante del contenido de la revista, además de gozar de buena aceptación por parte de los lectores.

La temática de cada sección es una parte fundamental del fondo de la revista, pero no su único componente. En él también intervienen acciones como la decisión de lo publicable en este medio, el tipo de redacción, lenguaje escrito de los artículos y la elección de las fotografías e ilustraciones.

El fondo, la forma y otras características de este medio, son guiados por la estrategia global de comunicación de la Corporación, que permite basar las acciones en un mismo objetivo comunicativo en todas las filiales de la empresa, reforzando así una misma identidad e imagen.

El análisis continuará con el estudio de su proceso de creación para identificar las actividades y actores que intervienen en el proceso de comunicación interna que utiliza como medio a la revista *Enlace*. Proceso en el cual se define cada número el fondo y la forma descritos.

4.4 Proceso de creación de Enlace

Cuando se analiza el proceso de creación de una revista se pueden observar las actividades y actores de la comunicación en interacción, además de brindar la oportunidad de detectar problemas que pudieran ser solucionados.

Es nuestro objetivo recorrer punto por punto el proceso de creación de *Enlace* para identificar esta interacción, observando la manera en que se ejecutan los lineamientos estratégicos para este medio y las posibles limitantes del mismo. Esto además nos permitirá identificar si realmente existe un real y completo “proceso” comunicativo, de ida y vuelta, del cual *Enlace* sería el medio.

4.4.1 Recopilación de información

El primer paso en la elaboración de una edición de *Enlace* es la recopilación de la información, que comprende textos y material gráfico. Esto inicia al enviar vía mail una convocatoria al personal de Boehringer Ingelheim Promeco, misma que se solicita hacer

extensiva a quien no cuente con equipo de cómputo, como en el caso de los trabajadores de las plantas de producción.

En este mail se señalan las fechas para la entrega de materiales, periodo que abarca entre 10 a 20 días, durante los cuales cualquier empleado que cuente con material que deseé publicar en la revista, lo debe hacer llegar a la Coordinación en el Departamento de Comunicación Interna, vía e-mail en el caso del texto y en sobre con el nombre del artículo en el caso del material gráfico.

El Departamento de Comunicación Interna también genera información al cubrir eventos o realizar entrevistas. Esto se hace a petición de alguna área de la empresa, o bien, este Departamento atiende eventos que ya forman parte de las manifestaciones conductuales de Boehringer Ingelheim Promeco.

Cuando se trata de eventos que se desarrollaron fuera de la empresa, el material fotográfico se hace llegar a Comunicación Interna por los autores de los artículos, pero si se trata de alguna actividad celebrada dentro de las instalaciones de la empresa, este Departamento es el encargado de obtener este material.

La información corporativa que se publica en *Enlace*, llega a la Gerencia de Relaciones Públicas desde la casa matriz, esta Gerencia entonces, solicita su publicación.

- **Elementos de Comunicación:**

En la recopilación de la información encontramos a los emisores. Dentro de una estructura formal, la Dirección de Recursos Humanos fungiría como emisora, ya que en ella recae la dirección editorial de la revista, pero aquí entendemos por emisores a quienes envía material para ser publicado.

Cuando algún empleado escribe y envía material a la Coordinación de la revista, expresa su deseo de comunicarle algo a la empresa, por ende, este se convierte en emisor del proceso.

Aquí observamos entonces, dos elementos, los diferentes **emisores** y sus **mensajes**. Ejemplos de ellos son:

- La Gerencia de Desarrollo Organizacional que envía mensajes para reforzar la filosofía de Visión y Liderazgo®, o convocar a los empleados a actividades específicas
- La Dirección de Recursos Humanos de Boehringer Ingelheim Vetmedica cuando desea hacer del conocimiento de toda la empresa los acontecimientos de sus áreas de trabajo

- La Dirección de Recursos Humanos se convierte también en emisor a partir de sus mensajes expresados en la Editorial de la revista
- La casa matriz al enviar mensajes corporativos para su publicación en *Enlace*.
- Cualquier empleado que elabora un texto con el fin de hacer conocer su contenido a la empresa.

En cuanto los mensajes, si bien estos aun no han sido adecuadamente codificados, ya existen, al igual que su intención de ser comunicados para lograr un fin.

4.4.2 Corrección de estilo

Cuando la Coordinación de *Enlace* concentra el material enviado por los diferentes emisores, inicia entonces la corrección de estilo, para la cual se destina una semana dentro del proceso de creación de cada edición.

Los procedimientos de la corrección de estilo son:

1) Depuración de colaboraciones: Aquí se seleccionan los materiales que formarán la edición. Ocasionalmente llega a la Coordinación de la revista información que es más correcto difundir por otro medio interno, por ejemplo, información que requiera rápida difusión o que necesite un tratamiento más formal, misma que es enviada a tableros o boletines especiales respectivamente.

2) Corrección de estilo: Realizada la depuración, se continúa con la corrección de estilo de cada artículo. Este proceso inicia con la corrección ortográfica, de redacción y estilo, así como la elección del material gráfico.

a) Textos: La corrección de estilo se concentra en darle forma periodística a los artículos, modificando títulos para hacerlos más atractivos, elaborando balazos y acomodando el texto de manera que la información clave se lea al principio del artículo y así de forma decreciente.

Una corrección importante se hace al cambiar la redacción en tercera persona del singular, como en “la empresa” por “nuestra empresa”, lo que persigue el fin de crear un texto incluyente que apoye a la integración y motivación de los lectores, tal como corresponde a medios internos.

Especial atención se dedica la adecuación de los textos para que estos comuniquen mensajes clave. Es importante recordar que estos medios buscan respuestas en su

público lector reflejables positivamente en su actitud e integración a la empresa, por ello, en la corrección de estilo se pone especial cuidado en no incluir ideas negativas sobre la compañía, su desempeño en el mercado o algún otro factor que pudiera desmotivar o reflejar una imagen negativa a los empleados.

Considerando que *Enlace* es una revista que llega a todo el personal de Boehringer Ingelheim Promeco, desde directivos hasta obreros, es vital que la encodificación de su lenguaje sea universal, sobretodo explicando terminologías propias de cada actividad desarrollada en las diversas áreas de trabajo.

Dar una correcta encodificación a los contenidos de en la revista no es la única tarea en este paso del proceso de creación, también lo es la selección de fotografías e ilustraciones que acompañan cada artículo, mismas que contribuyen definitivamente a la correcta transmisión de los mensajes escritos.

Es importante no menospreciar al material gráfico en el proceso de encodificación de los mensajes, sobre todo en un medio como las revistas, ya que estas constituyen el apoyo de la información y son, por sí mismas, mensajes.

b) Material gráfico: Cada artículo se acompaña de fotografías o ilustraciones al llegar a la Coordinación de la revista, de ellas se eligen las que mejor contribuyan a la comprensión del artículo y que, desde luego, comuniquen algo por sí mismas.

Una premisa es que todas las áreas y niveles jerárquicos de la empresa sean representados en el material gráfico.

Los artículos más ricos en fotografías son los que se refieren a las manifestaciones conductuales de la empresa. Las fotografías de grupo también son muy recurrentes para reconocer logros y acciones de los diferentes equipos de trabajo.

Por otro lado tenemos los *product shots* que acompañan y refuerzan los artículos sobre algún lanzamiento o actividad relacionada con productos de la empresa.

Las ilustraciones utilizadas se refieren principalmente al logotipo de Visión y Liderazgo® y logotipos de instituciones de salud con las cuales se realicen actividades.

La definición de los pies de foto también se realiza en esta parte del proceso, estos dan una explicación escueta de lo que sucede en las fotografías o simplemente hacen mención de las personas que aparecen en las fotografías de izquierda a derecha con sus respectivos puestos.

Para la portada se elige una fotografía que sea representativa del artículo central de toda la publicación. Miembros del Consejo de Dirección de la Corporación, imágenes de algún evento dentro de la empresa, fotografías de las instalaciones entre otros.

Para la contraportada, o cuarta de forros, se utilizan anuncios de productos de la Corporación, especialmente de nuevos lanzamientos.

- **Elementos de Comunicación:**

En la corrección de estilo encontramos claramente la **encodificación**, esto es, poner la idea del emisor en un código común para hacerla comprensible al receptor, o a la diversidad de ellos.

La encodificación es una actividad determinante para lograr los objetivos estratégicos de *Enlace*. Textos y fotografías deben proyectar y hacer comprensibles los mensajes clave de la empresa, motivar, informar e integrar al personal.

4.4.3 Elaboración del esqueleto

Con los contenidos definidos (texto e imagen) se elabora el esqueleto de la revista.

Este es una tabla que define los contenidos por sección y el orden de publicación de cada artículo. Este da cuenta también del número y tipo de ilustraciones por artículo, extensión del texto en cuartillas, título y autor. Este será la guía para el diseño de cada edición y un control para la Coordinación.

El esqueleto junto con todo el material a publicar se envía a revisión del director de la publicación, quien da su aprobación, sugiere cambios o elimina artículos. Es sólo a partir de esta revisión que la revista se podrá empezar a diseñar.

4.4.4 Diseño

Cuando se tiene la definición de todos los elementos que formarán un número de *Enlace*, se entrega el material a diseño.

Al terminar el diseño, se elabora un dummy con el cual la Coordinación hace una nueva revisión de textos, distribución de contenidos, número y colocación de imágenes y en general de la apariencia del ejemplar.

También se hace la revisión de colores contra pantones reales que permiten tener una idea más clara de la apariencia de la publicación. Esta es, idealmente, la última oportunidad de hacer correcciones o cambios, sobre todo a los textos.

- **Elementos de Comunicación:**

Sin duda el diseño sigue formando parte de la **encodificación** del mensaje, o mensajes, de la revista, ya que es parte del fondo de la publicación, aunque con frecuencia se le condena sólo a la forma.

Cada organización tiene su forma de expresarse visualmente a través de sus colores corporativos, diseño y utilización de otros recursos de diseño. Estos elementos son parte de la Identidad Corporativa de Boehringer Ingelheim e incluso están definidos por *guide lines* corporativas.

4.4.5 Supervisión de imprenta

Con la aprobación para la impresión, inicia también el trabajo de la supervisión de imprenta, que en este caso es realizada por la persona encargada del diseño.

Aquí se supervisa la correcta impresión del número, así como su calidad en colores e imágenes. De existir algún error en este proceso es responsabilidad del diseñador señalarlo y vigilar su corrección.

A este punto se le dedican tres semanas que concluyen con la impresión y armado de los 1400 ejemplares para cada edición, misma que se entregan finalmente a la Coordinación de la revista en las instalaciones de Boehringer Ingelheim Promeco.

- **Elementos de Comunicación:**

Cuando el tiraje de cada número de *Enlace* está físicamente terminado, podemos hablar de la existencia del medio, en este caso específico se trata de una publicación interna o *house-organ*, software y con un nivel de comunicación organizacional.

Si nos detenemos en este paso del proceso, hemos comprobado que los diferentes emisores de la organización generan mensajes y su necesidad de comunicarlos; que en la encodificación se procura la empatía con el público de la revista y que se carga de intenciones y conceptos corporativos a cada artículo, y finalmente, que el diseño forma parte importante de esta encodificación.

4.4.6 Distribución

Cuando la revista ha llegado a las instalaciones de Boehringer Ingelheim Promeco, la Coordinación entrega un ejemplar al director de la publicación para que dé su visto bueno y luz verde a la distribución a los empleados.

Tanto la Dirección como la Coordinación realizan una revisión como control de calidad, y en caso de detectarse algún error de consideración, el tiraje es devuelto a la imprenta, misma que se encargará de volver a imprimir las páginas necesarias y armar los ejemplares. Cabe señalar que esto es poco frecuente ya que se asegura la calidad de cada número antes de mandarlo a imprenta.

El público objetivo primario y la logística de distribución es la siguiente:

- **Empleados de Boehringer Ingelheim Promeco:** Aquí se considera a todo el personal que labora en las instalaciones de Xochimilco. En total se destinan 600 ejemplares que se distribuyen a través de la caseta de vigilancia a la salida de los empleados.
- **Fuerza de ventas foránea:** A los representantes de ventas de toda la República se les hace llegar la revista por medio de mensajería. Para este público se destinan 250 ejemplares.
- **Fuerza de ventas DF:** La distribución se realiza en las instalaciones de la empresa ya que estos empleados la visitan frecuentemente. Para ellos se destinan 25 ejemplares.
- **Personal de Vetmedica:** Para Boehringer Ingelheim Vetmedica, división veterinaria con sede en Guadalajara, se destinan 250 ejemplares que se entregan a su representación en el DF, misma que se encarga de enviarlas a Guadalajara, Jalisco, donde se encuentran sus instalaciones.
- **Personal de Centroamérica:** Se destina 60 ejemplares entregados de igual manera en el DF.
- **Fuerza de ventas CHC:** Son 20 ejemplares distribuidos a través de su Gerencia.
- **Responsables de Relaciones Públicas en el extranjero:** La revista también se envía a los Gerentes de Relaciones Públicas de 35 países en donde la Corporación está presente. Para ellos, la revista se acompaña de una carta en inglés y de un índice temático de los artículos de cada número. Esto es una costumbre de intercambio que realizan mutuamente muchos países de la Corporación.

A continuación haremos referencia al público secundario de *Enlace*:

- **Familiares de los empleados:** Los empleados llevan generalmente la revista a su casa, sobre todo por ser repartida a la hora de salida. De esta manera la revista es por lo menos hojeada por algunos de sus familiares lo que contribuye a reforzar la imagen de la empresa a través de este medio.

- **Proveedores y otros visitantes:** En la empresa existen dos recepciones de visitantes y una sala de espera para entrevista de trabajo. En estos tres puntos se colocan revistas que los visitantes hojean e incluso se llevan consigo. Sin duda, la revista se convierte en un buen primer contacto con la empresa y sus manifestaciones culturales y conductuales, es decir, se convierte en una fuente de información e imagen.
- La Gerencia de Relaciones Públicas utiliza la revista para sus actividades con **medios de comunicación**, incluso en algunas ocasiones los artículos sobre lanzamientos de nuevos productos o éxito en algún sector del negocio, se convierten una confiable y oficial fuente de información para estas actividades.

Esto nos indica que el público de *Enlace*, además de numeroso para una revista interna, es muy diverso, de aquí que la revista enfatice en hacer eco de la uniformidad de un mismo mensaje que proyecte a Boehringer Ingelheim Promeco y a la Corporación con una sola imagen.

- **Elementos de Comunicación:**

La distribución de la revista no puede ser nombrada como un elemento de este proceso comunicativo, pero hay que tener en cuenta que este no es un medio *hardward* que pueda llegar casi por sí mismo a los receptores. Desde esta óptica, la distribución, y sobre todo su logística, forman parte de ese conjunto de actividades que se toman en cuenta en el análisis de un medio de comunicación de esta naturaleza.

Sería muy subjetivo analizar ahora la segunda parte del proceso comunicativo, la decodificación, el receptor y sus respuestas. Para comprobar que realmente se cierra el círculo de este pretendido proceso, se hace necesario un estudio más profundo, mismo que nos lleve a la conclusión de si *Enlace* es, o no, el medio de un proceso comunicativo real y sobre todo eficiente que logra comunicar los mensajes y provocar el feedback deseado.

4.5 Evaluación de la revista interna Enlace

El análisis realizado para comprobar la efectividad de la revista en cuanto a la comunicación y comprensión de mensajes clave, lectura de sus públicos, alcance y feedback, se realizó a través de la aplicación de cuestionarios a una muestra representativa de sus lectores.

El feedback en un proceso de comunicación organizacional no es mensurable en parámetros establecidos, sobre todo por que las respuestas a los mensajes son actitudes. Para este análisis nos basamos entonces en la interpretación de los datos arrojados por los cuestionarios, además de los siguientes factores:

- Cantidad de artículos que se hacen llegar a la coordinación de la revista para ser publicados
- Respuesta a convocatorias o concursos publicados por este medio
- Correcta implementación de proyectos corporativos (Identidad Corporativa) cuya información es difundida a través de la revista
- Feedback sobre la misma revista echo a la Coordinación
- Interés mostrado por el medio de parte de los empleados.

4.5.1 Metodología

La metodología empleada para el análisis fue la siguiente:

Fase I

1. Elaboración de cuestionario sobre fondo, forma y sugerencias para la revista, tomando en cuenta su objetivo, mensajes clave y naturaleza de medio de comunicación interna que forma parte de una red más amplia de herramientas de comunicación, corporativas y locales.

Este cuestionario está estructurado de tal manera que al analizar los resultados obtendremos información por tema específico, de acuerdo a objetivos predeterminados, que nos permitan hacer un diagnóstico y obtener sugerencias o aportaciones de cada tema.

Fase II

1. Elección de 150 personas como muestra representativa de públicos primarios y secundarios: 7 Comité de Dirección, 10 Gerentes, 40 sindicalizados, 40 empleados de oficina, 20 representantes de ventas, 20 empleados de Boehringer Ingelheim Vetmedica, 3 proveedores, 10 familiares de empleados.

2. Aplicación de cuestionario: al personal que trabaja en las oficinas del DF se le aplicó el cuestionario en el auditorio de las instalaciones; a la fuerza de ventas se les envió el cuestionario por mail indicando un tiempo máximo de 5 días para regresar sus respuestas por la misma vía; de igual manera se procedió con el personal de Boehringer

Ingelheim Vetmedica; a los familiares y proveedores se les envió el cuestionario por mensajería con la indicación de regresar sus respuestas en un plazo máximo de cinco días; por último, al Comité de Dirección se les aplicó el cuestionario a través de una entrevista personal.

Fase III

1. En este punto se llega a la interpretación de resultados, misma que servirá para determinar el diagnóstico del medio así como para hacer sugerencias a la operación del mismo.

La metodología planteada para la evaluación de esta revista, como medio del proceso de comunicación interna de Boehringer Ingelheim Promeco, se realizó con base en los objetivos corporativos y locales medio. La elaboración del cuestionario con el objetivo de obtener datos confiables sobre su efectividad como medio de un proceso de comunicación interna, en el marco de una estrategia global.

4.5.2 Análisis de resultados

Con el objetivo de hacer más completa la presentación de los resultados arrojados tras la aplicación de cuestionarios, estos se expondrán junto con el tema y el objetivo de las preguntas que les dieron origen.

Forma y forma

Tema	Objetivo	Análisis de Resultados
1. -Identificación de secciones	<p>Evaluar la identificación por sección en relación con un contenido específico.</p> <p>Esta evaluación se relaciona con el hecho de que las secciones pretender ser suficientes para cubrir los mensajes clave y el objetivo general en cuanto a la estrategia de comunicación corporativa y local, así como las necesidades de los emisores y receptores de publicar y recibir información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visión y Liderazgo es el tema-sección más identificado en la revista (85%), por lo que se considera que la decisión de difundir la Filosofía Corporativa a través de este medio es correcta, además de que según esta apreciación, los mensajes son recibidos y bien decodificados por los receptores. • El resto de las secciones no son plenamente identificadas (30% en promedio), por lo que es necesario diferenciarlas claramente en su diseño editorial y/o manejar algún distintivo gráfico que las represente, sobre todo para dotarlas de una identidad propia que facilite la identificación de temas tipo por sección. • Noticias de la industria farmacéutica (39%) es la sugerencia más frecuente para agregar a los temas-sección, seguido por salud (27%).
2. - Periodicidad	<p>Evaluar la frecuencia de la publicación vs. la oportunidad de la información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo el 4% considera la publicación muy oportuna, mientras que el 37% la considera oportuna y 24% rezagada. Esto muestra que existe un área de mejora en la oportunidad de la información. • Por otro lado, al 62% le gustaría que se publicara mensualmente, lo que denota una necesidad importante de

		<p>información sobre los acontecimientos de la empresa, misma que podría satisfacerse de dos maneras: la primera, publicar la revista mensualmente y enriquecer sus contenidos con información basada en los intereses del público (industria y salud); y la segunda, difundir la información más fugaz a través de otros medio como tableros, pantallas en red y mail.</p>
3.- Distribución	<p>Valorar si la distribución entre el público lector es correcta o necesita redefinirse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El 70% opina que debe distribuirse a empleados de BI Promeco, fuerza de ventas, BI Vetmedica y filiales de BI, actual distribución. Se concluye que es la adecuada, sobre todo por que no existen otros públicos primarios objetivo.
4- Ilustración por artículo	<p>Conocer el interés despertado por los textos a través de apoyo gráfico o visual, así como su contribución a la comprensión de contenidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El 52% considera que las ilustraciones actuales refuerzan la información y sólo el 26% que agilizan la comprensión del tema del artículo. Sin embargo, sólo el 15% considera que son suficientes, por lo que esta es un área de oportunidad en donde el incremento e los elementos gráficos es fundamental para obtener un impacto positivo en los lectores y sobre todo contribuir a la comprensión de los artículos. • Este es punto focal considerando que el primer contacto con las publicaciones escritas de esta naturaleza son las fotografías donde posiblemente se vean reflejados los lectores y una oportunidad para difundir a través de sus pies de foto información de refuerzo y no sólo las descripciones más escuetas.

5.- Generalidades de diseño	Evaluar el diseño gráfico de la revista	<ul style="list-style-type: none"> • El 26% considera que gráficamente la revista es muy atractiva y el 49% atractiva, contra un 19% que la califica como regular y un 6% poco o nada atractiva. Se detecta un área de mejora en donde el diseño, la cantidad de ilustraciones y la calidad de las fotografías son factores a tomar en cuenta.
6.- Diseño por artículo	Evaluar la presentación del diseño por artículo	<ul style="list-style-type: none"> • El 45% opina que el diseño por artículo es equilibrado (continuidad de estilo de diseño) y el 39% dinámico (no monótono). Es necesario encontrar una fórmula en que el equilibrio y dinamismo sean percibidos con más determinación por parte de los lectores.
7.- Otros públicos	Conocer otros públicos secundarios potenciales con quién se comparte la revista	<ul style="list-style-type: none"> • El 51% de la gente comparte la revista con familiares. Esto refuerza la opción de incluir más información de interés general para toda la familia, como cultura, salud, además de información propia del negocio de forma atractiva que contribuya a hacer eco en este público de la imagen y conceptos que la empresa desea comunicar. • Lo que más gusta de la revista a este público secundario son las fotografías y los gráficos (62%) y después el contenido de los artículos (16%).
8.- Tono de artículos	Conocer si se identifica un género o estilo periodístico en particular, además de identificar el más adecuado a aplicar en cuanto a lo	<ul style="list-style-type: none"> • Los géneros periodísticos más identificados son: noticia (27%), reportaje (25%) y entrevista (20%). • La preferencia editorial se inclina principalmente por noticias (37%), reportaje (23%) y artículos de fondo (18%).

	que el lector quiere encontrar.	<ul style="list-style-type: none"> • La razón de estas preferencias se describen por ser, sobre todo, más informativos (36%), además de más objetivos (19%) y más descriptivos (17%). • En consecuencia, se deduce que se debe buscar el equilibrio entre la información objetiva y el estilo editorial propio de una publicación de carácter interno (no tan objetivo) de manera que el lector confíe en la información publicada.
9.- Temática por sección	Evaluar la relación entre los temas secciones y los objetivos corporativos, así como con las necesidades de información de los lectores e impacto de los temas tratados en los números más cercanos a este estudio.	<ul style="list-style-type: none"> • El 13% considera que los temas secciones son muy adecuados con respecto a los objetivos corporativos, mientras que un 56% opina que son adecuados. Existe oportunidad para incluir más temas relacionados con los objetivos y que mejoren el conocimiento del negocio y su entorno. • Industria farmacéutica y mercadotecnia de los productos de la empresa son temas a impulsar de manera fija según el gusto detectado en los lectores. • El tema de Identidad Corporativa fue percibido en la revista por un 29% de las personas encuestadas, por encima del resto de los medios internos. El tema Y2K percibido por un 25%, Certificaciones a la Planta de Producción 45%, Metas 2010 33%, Visión y Liderazgo 43%, CAD (Confiable, Audaz y Dinámica) 39%, VTI Day 29%, eventos sociales y deportivos 35% (vs. 45% en tableros). • Estas cifras por temas específicos de los números más

		<p>próximos a la realización de este sondeo, en comparación a la alcanzada por otros medios internos nos indican que la revista <i>Enlace</i> es el medio por excelencia a través del cual el público lector se informa de los temas objetivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sin embargo, para temas o noticias de momento, es necesario hacer su difusión a través de otros medios, como los tableros, a fin de no perder la oportunidad en la información. La rapidez y flexibilidad de difusión en una revista, puede determinarse por la información publicada después de tiempo. Por esta razón, deben optimizarse otros medios para reforzar estos canales eficientemente.
10.- Calidad del contenido editorial	Conocer si el contenido es el adecuado con base en la calidad de la información, conforme a los Objetivos Corporativos y planes institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo al 33% del público encuestado, el contenido de la revista está completamente acorde a los Objetivos Corporativos (Visión y Misión conocidas por los empleados), mientras que un 40% opina que está acorde. En una primaria interpretación de estos y otros porcentajes, podríamos decir que la revista es un medio de comunicación institucional que goza de formalidad en la opinión de los receptores. • Un 80% está convencido de que la revista mejora el conocimiento del negocio. • El 70% de los encuestados considera que la revista informa acerca de acontecimientos relevantes y al 82% le ha ayudado en su integración a la empresa y al conocimiento de los

		<p>diferentes roles que juegan en la empresa sus compañeros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De aquí se concluye que como su nombre lo indica y como lo establece su objetivo, la revista es un “enlace” entre los empleados de BI Promeco con la empresa y sus actividades.
11.- Convocatoria	Conocer si el método actual para convocar la participación es el adecuado.	<ul style="list-style-type: none"> • Hoy en día el procedimiento de convocatoria no es el más adecuado a pesar de que manda un e-mail a toda la compañía; el 49% de la gente no identifica el procedimiento. (Factor a considerar también en la utilización del e-mail como medio formal de comunicación interna). • Desconocimiento del proceso de publicación (60%) con su consecuente pérdida de información importante. • Entre las opciones para incrementar las participaciones se encuentran: convocar participaciones por temas específicos a emisores predeterminados (42%) y utilizar la misma revista para promover la colaboración (29%). • Se debe considerar la posibilidad de crear un comité editorial en donde se comprometan temas por áreas de interés para cada número. • La poca participación de oficinas foráneas y BI Vetmedica se ha identificado como consecuencia de una convocatoria deficiente y falta de acercamiento con estos emisores potenciales.

12.- Nivel de lenguaje	Conocer si el manejo del lenguaje actual es adecuado en función de las características del público lector. Codificación	<ul style="list-style-type: none"> • El 78% considera el lenguaje como muy claro, y 22% adecuado. Ningún encuestado lo consideró inadecuado o incomprensible. • Esto nos demuestra que el lenguaje o codificación de los mensajes es el adecuado para este medio interno en función de su público lector.
13.- Identidad Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el impacto de este tema en función de su importancia actual para la empresa. La Corporación atraviesa por un cambio de Identidad Corporativa, por lo que es importante evaluar la información ofrecida a través de la revista que nos permitirá medir su efectividad como medio. 	<ul style="list-style-type: none"> • El 80% del público encuestado percibe una presencia constante de este tema y el 90% de ellos con un impacto positivo, así que lo adecuado es continuarán el esfuerzo en la comunicación de esta información, siempre reforzándola a través de otros medio internos.
14.- Visión y Liderazgo®	Evaluar el impacto de este tema en función del interés de crear una identidad conceptual del modo de trabajar e interactuar dentro de la Corporación.	<ul style="list-style-type: none"> • El 82% percibe constante información sobre este tema, además de mostrar conocimiento y adopción de los Principios de Visión y Liderazgo® como característica de su desempeño laboral, por lo que se considera que se ha cumplido con el objetivo de transmisión de la filosofía institucional.

15.- Información general	Conocer el impacto del contenido general de la revista, así como áreas de oportunidad.	<ul style="list-style-type: none">• El 22% de los encuestados aplica lo que lee en la vida laboral. Habría que definir si se quiere especializar la revista para fungir como una herramienta más de capacitación a distintos niveles.• Por otro lado, el 70% de las personas considera que la revista les ayuda a incrementar en conocimiento de la Corporación, lo cual es base fundamental para reforzar el sentido de pertenencia a una Corporación mundial, aunque sigue existiendo un área de oportunidad.• Los elementos más atractivos de la publicación son en un 33% el contenido general y en la misma proporción los contenidos temáticos específicos, lo que indica que no existe un elemento atractivo determinante en la actualidad.• A pesar de contar con artículos variados, a un 42% de los encuestados no les agradan los temas de forma individual. Se proponen mejorar los contenidos y los temas a través de la diversificación, actualidad y calidad de la información, con base en las propuestas temáticas de la industria farmacéutica y salud.• Las actividades de la fuerza de ventas (10%), así como temas de interés no solamente para ejecutivos (15%) y temas separados de la industria (11%), son áreas de oportunidad a explorar que la gente ha aportado como sugerencia.
--------------------------	--	--

<p>15.- Artículos editoriales temáticos (Suplementos espaciales)</p> <p>*Pregunta sólo para el Comité de Dirección</p>	<p>Determinar el valor agregado de la participación formal de los directivos de la empresa (además de los empleados tradicionales como colaboradores y fuente de información) en el enriquecimiento de los contenidos y conocimiento del negocio. Esto a través de participaciones concretas con temas tipo suplemento especial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El 43% opina que debe conformarse un Comité Editorial formal, en donde gerentes de cada área sean los integrantes, y los miembros del Comité de Dirección funjan como Consejo. De esta manera sugieren que el Consejo esboce lineamientos y el Comité Editorial se base en él para proporcionar oportunamente la información. • En un porcentaje del 29% los Directores opinan que la Editorial debe ser escrita por el Director de Recursos Humanos. • El 83% opina que el Comité de Dirección debería participar formalmente a través de suplementos espaciales.
--	--	--

Retroalimentación

Tema	Objetivo	Análisis
<p>1.- Participaciones</p>	<p>Determinar el interés por publicar artículos en la revista.</p> <p>Este punto se considera de retroalimentación ya que la los artículos se reciben como respuesta de receptores que se convierten entonces en emisores, mostrando así su interés por el medio y, por ende,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La revista se arma aproximadamente con un 85% de artículos que se hacen llegar a la coordinación de las diferentes áreas e la empresa cada número. • Se deduce que es considerada un medio de información y comunicación formal dentro de la empresa, que invita por ello a la participación de los empleados que desean comunicar un mensaje a la empresa. • Sin embargo, se detectó un área de oportunidad ya que con frecuencia se dejan de lado eventos o acontecimientos

	su lectura.	relevantes para la empresa por falta de una comunicación más directa de la coordinación con los posibles emisores de mensajes dentro de este medio.
2.- Respuesta a convocatorias y avisos	Determinar la respuesta de los lectores a convocatorias, avisos o concursos difundidos por este medio	<ul style="list-style-type: none"> • El concurso de adivina ¿quién es? es muy comentado entre los empleados, sin embargo, se recibe un promedio de 5 respuestas por número. Este concurso tiene tres años en la revista, por lo que se hace necesario cambiar la dinámica para recuperar el interés de los lectores. • Por otro lado, cuando se hace una convocatoria por este medio, la respuesta es muy favorable, incluso cuando son difundidas sólo por este medio interno. La convocatoria de medición fue el reciclaje de basura con una respuesta del 75% medibles en los contenedores de la empresa. • En los avisos, principalmente de carácter corporativo, su medición de comprensión o respuesta se hace cuando llega la implementación de un programa cuyos detalles o antecedentes se dieron a través de este medio. El parámetro de medición se hace para este estudio con el proyecto de cambio de logotipo en la empresa. A través de la información de la revista se enteró al personal correctamente del cambio y sus implicaciones, de manera que cuando se llegó a la implementación esta tuvo éxito.

3.- Observaciones hechas por los lectores	Retroalimentación directa por parte de los lectores a la coordinación de la revista	<ul style="list-style-type: none"> • Cada número se hacen llegar a la coordinación un promedio de tres sugerencias y observaciones acerca de la revista. Esto muestra el interés de los lectores por este medio interno y se convierte en un tipo más directo de retroalimentación, aunque es un porcentaje muy pobre. • Si bien el número es reducido, es cierto también que esto existe y que es un factor constante para la publicación.
---	---	---

Los cuestionarios aplicados para la obtención de estos datos se aplicaron el mes de febrero del año 2000.

El Departamento de Comunicación Interna fue responsable de su aplicación y los resultados y elaboración fueron analizados y realizados en función de los intereses de esta tesis y como una manera de recontribuir a la ayuda brindada por la Corporación en la realización de esta tesis.

4.6 Conclusión del estudio

En la primera parte del análisis de la revista *Enlace* se identificó, punto por punto, la interacción de algunos elementos del proceso comunicativo, y con interpretación de los datos arrojados por los cuestionarios se inició la evaluación de la decodificación de mensajes y la retroalimentación.

Como resultado, se han identificado puntos críticos y favorables que determinan la efectividad de la revista interna *Enlace* como medio efectivo de un proceso de comunicación, con relación al macrosistema de comunicación de la Corporación.

A continuación presentamos los resultados en una matriz:

Fortalezas	Debilidades
Eficiente difusión y apuntalamiento de la Filosofía Corporativa de Visión y Liderazgo®.	Convocatoria de participación limitada que no llega a todos los emisores potenciales y no causa impacto.
Eficiente difusión de temas relacionados con la Identidad Corporativa de la Corporación.	Falta de motivación y búsqueda por parte de la Coordinación que provoca: <ul style="list-style-type: none"> • Desperdicio de temas importantes • Emisores potenciales que no se acercan a este medio por falta de conocimiento del procedimiento de publicación.
Mejora el conocimiento de la empresa y de la Corporación en su conjunto.	Temas empáticos pero no entrópicos que minimizan el atractivo del contenido de la revista.
Buen medio para la comunicación de proyectos y programas que necesitan de una buena comunicación a los receptores para llevarse a cabo con éxito.	Falta de información del entorno de la empresa que mejoraría el conocimiento del negocio, como: actividades de la Fuerza de Ventas, industria farmacéutica y salud.
Las colaboraciones de los empleados forman casi la totalidad el contenido de la revista.	Falta de oportunidad en información que necesita ser publicada más rápidamente.
Adecuada codificación de los mensajes a partir del lenguaje utilizado y en función de los objetivos de comunicación.	Diseño poco dinámico.

Es considerado por su público como un medio formal de información y comunicación.	Poca identificación de secciones.
Correcta distribución en función del público primario objetivo	Regular calidad y cantidad en fotografías que apoyen a la comprensión de los textos.
Su público objetivo lee un porcentaje elevado de los contenidos de la revista.	Manejo irregular de los lineamientos de diseño de la Corporación.
Cumple el objetivo de comunicar conceptos y mensajes clave.	

Se identifica que el padecimiento de esta revista radica principalmente en la recolección de la información y aspectos de diseño.

Tomando en cuenta que los emisores, o los empleados de la empresa, son los principales proveedores de información para *Enlace*, se concluye que se ha desperdiciado información valiosa para la empresa dejando de lado a emisores o temas de importancia para el negocio y su entorno, lo que trae como consecuencia menor interés por este sector ignorado.

El diseño es también un punto crítico que muestra sin duda un importante área de oportunidad, sobre todo por ser parte vital en la encodificación de los mensajes transmitidos por este medio y formar parte de la Identidad Corporativa de la organización.

Por otro lado, la revista ha demostrado ser un medio de comunicación formal y eficiente en la transmisión de los mensajes clave de la Corporación, lo cual demuestra que es un buen medio del proceso comunicativo dentro de la empresa, o por lo menos lo es de los mensajes que forman parte de su estrategia integral de comunicación, mismos que si han sido atendidos por esta publicación y han logrado posicionarse en sus lectores.

Con base en estas apreciaciones se concluye que:

La revista Enlace, órgano de comunicación interna de la organización Boehringer Ingelheim Promeco, es un medio o canal efectivo para el proceso de comunicación al interior de esta organización, ya que cumple, a través de procedimientos formales y de la interacción de todos los elementos del fenómeno comunicativo, a la correcta transmisión de mensajes clave, pudiéndose encontrar en sus receptores respuestas o feedback favorable como motivación e integración hacia la empresa y la Corporación

en su conjunto, conocimiento y adopción de la Filosofía Corporativa, conocimiento del negocio, Misión, Visión y objetivos.

Se concluye de forma objetiva que *Enlace* es un medio efectivo dentro de un proceso de comunicación interna, apegándose estrictamente a su objetivo y a los mensajes clave que debe comunicar. Es decir, es eficiente para las funciones estrictas para las que fue creada.

Sin embargo, y bajo la misma objetividad, no podemos ignorar que durante el análisis de su proceso de creación y el estudio realizado se detectaron áreas de oportunidad que no pueden dejarse en el aire.

Por ello, como una forma de enriquecer este trabajo de tesis y de corresponder a la ayuda brindada para su realización a la organización Boehringer Ingelheim Promeco, ofrezco a continuación a manera de anexo, una propuesta editorial que pretende optimizar este medio.

Anexo I

PROPUESTA DE DISEÑO EDITORIAL PARA LA REVISTA INTERNA *ENLACE*

Para el desarrollo de esta propuesta editorial, se recorrerá el proceso de creación de *Enlace* con el objetivo de hacerla más práctica y real.

1.- Recopilación de información:

Para la recopilación de la información, uno de los puntos más críticos para la revista *Enlace*, se proponen tres acciones concretas:

a) Creación de un Comité Editorial

La propuesta se encamina a crear un Comité Editorial que involucre a todas las áreas de la empresa, incluyendo Boehringer Ingelheim Vetmedica en Guadalajara y las oficinas regionales con sede en Monterrey, Guadalajara, Puebla y Veracruz. El objetivo es corregir de fondo las debilidades detectadas con relación a la búsqueda de información relevante y atención a todos los emisores potenciales de la empresa.

En una empresa de las proporciones de Boehringer Ingelheim Promeco, en donde la Coordinación de la revista está a cargo de sólo dos personas, es frecuente que se pasen por alto acontecimientos extraordinarios o historias de éxito que bien merecen ser publicadas en su órgano de comunicación interna. Esta es una razón importante por la que se recomienda la creación de un equipo que colabore en el monitoreo de tales acontecimientos.

Para atender la solución de estos problemas, el Comité Editorial deberá ser formado a consideración de la Coordinación de la revista después de haberse reunido con diversos grupos de trabajo para identificar áreas de oportunidad.

Los integrantes de este Comité deberán de representar a las seis áreas de la empresa, a Boehringer Ingelheim Vetmedica y a cada una de las cuatro oficinas regionales. Las personas que representen a cada área clave de la empresa podrán ser de una a tres por cada una de ellas, en relación proporcional a las dimensiones y actividades diversas de cada unidad.

Es importante que este primer acercamiento se haga en particular con las áreas de la empresa que tengan menos proyección dentro de la revista y que no por ello dejan de

tener información importante para compartir con los receptores. Tal es el caso de Vetmedica, oficinas foráneas, Dirección de Administración y Finanzas, diversas áreas de la Dirección de Operaciones Técnicas, Fuerza de Ventas en general, Dirección Médica y Tecnología de Información.

Una vez integrado el Comité Editorial, aproximadamente por quince personas, la Coordinación de la revista deberá de realizar actividades encaminadas a:

- Que el Comité esté enterado de las fechas de inicio de recopilación de información y de cierre de edición a través de un calendario anual de actividades de la revista, lo que permitirá planear las participaciones en función de las actividades de su área
- Que conozca todo el proceso de creación de la revista, con el objetivo de hacer de este esfuerzo una tarea formal, haciendo conciencia en ellos de la importancia y trascendencia de esta actividad de comunicación interna
- Hacer de su conocimiento los mensajes clave a difundir, tanto los corporativos como los de cada área de la empresa
- Poner a disposición de este Comité los servicios de la Coordinación de la revista en cuestiones de corrección de estilo y fotografía, esto por dos razones fundamentales: se ha detectado que una de las limitantes para escribir en la revista es la falta de habilidades para escribir, limitante que debe ser retirada al considerar que la Coordinación tiene como obligación hacer correcciones de estilo e incluso de elaboración de artículos; por otro lado, se presenta con frecuencia la falta de material gráfico o material de poca utilidad, para lo cual la Coordinación deberá ofrecer sus servicios cuando se trate de eventos dentro de la empresa, así como ofrecer un fotógrafo profesional que cubra el evento cuando este se realice fuera de la empresa (con cargo al área responsable del evento).

Las tareas del Comité Editorial no se encaminarán a allanar el camino para la Coordinación a través de la delegación de funciones, sino a colaborar en la búsqueda de nuevos emisores con mensajes de interés para el negocio, con lo cual se verá beneficiada directamente su área de trabajo.

En resumen sus actividades serían las siguientes:

- Elaboración de calendario anual de actividades por cada unidad para que la Coordinación le dé seguimiento y planeación en cada publicación
- Dar aviso a la Coordinación de eventos o actividades fuera de planeación con el mismo objetivo

- Comunicar a la Coordinación de acontecimientos relevantes o historias de éxito de sus áreas de responsabilidad para que éstas no pasen por alto
- Promover el uso de *Enlace* como medio de comunicación de nuevos proyectos y funciones de cada área de trabajo, sobre todo de aquellas que por su naturaleza no mantienen mucha interacción con el resto de la empresa
- Ser el primer contacto y fuente de información sobre la revista en sus áreas de responsabilidad, esto después de haberse realizado una campaña interna para dar a conocer a los empleados quiénes son los integrantes de este nuevo Comité y sus funciones.

En resumen, es importante rescatar temas de interés y emisores potenciales que hasta ahora han sido poco abordados por las limitantes del actual sistema de recopilación de información y la propia operación de la Coordinación.

b) Información sobre la industria farmacéutica y salud

Se propone la creación de una nueva sección llamada tentativamente “Entorno”, cuyos contenidos serán elaborados inicialmente por la Coordinación de la revista. El contenido se compondrá de un artículo referente a la Industria Farmacéutica nacional y cápsulas de temas relacionados con el cuidado de la salud.

“Entorno” surge como respuesta al requerimiento de los lectores por encontrar información de la industria farmacéutica. Por otro lado, resulta ser información conveniente para el conocimiento del negocio y una plataforma de comunicación de la situación del mismo frente a la competencia, lo que permite crear mensajes motivadores e informativos.

Para esta sección se propone trabajar en conjunto con las áreas de Relaciones Médicas y Gubernamentales de la compañía, el Departamento Médico y el de Investigación Clínica. Esto permitirá obtener información valiosa y, al mismo tiempo, darle voz a estas áreas que pertenecen al grupo que hasta hoy había sido poco atendido por la Coordinación de la revista.

c) Optimización de Convocatoria

La optimización del sistema de convocatoria no supone el cambio radical de la manera en que se lleva a cabo actualmente ya que, dentro de su marco limitante, ha servido hasta ahora como recordatorio de participación.

Su optimización se refiere a:

- Enviar la convocatoria vía mail a todos los usuarios de PC de Boehringer Ingelheim Promeco como se ha venido haciendo y, además, a todos los usuarios de Boehringer Ingelheim Vetmedica, oficinas regionales y Fuerza de Ventas
- Indicar en la tercera de forros de cada edición las fechas de recolección de información del siguiente número, acompañada de *tips* para colaborar
- Adecuar el mail de convocatoria a las características del diseño y color de la revista e incluir el logotipo para hacerlo más atractivo
- Campaña interna para motivar la participación.

Con estas modificaciones al actual sistema de convocatoria de participación se pretende abarcar un número mayor de emisores potenciales y recuperar la atención a este recordatorio a través de una nueva forma de presentarlo.

Al incluir las fechas límite dentro de la misma revista se pretende aprovechar la buena respuesta a convocatorias que tiene este medio y así llegar también a las personas que no cuentan con equipo de cómputo, caso de los trabajadores de las plantas de producción. Un punto que indudablemente colaborará a este propósito es el hacer del conocimiento de los empleados la manera de participación, de esta manera se despejan dudas y se anima a participar.

Con estas adecuaciones sugeridas para el proceso de recopilación de información se conseguirá obtener información más valiosa para la revista y sus objetivos organizacionales, así como emisores y mensajes más diversos. Al mismo tiempo, la información que llegue a la Coordinación tendrá de inicio características más cercanas a los intereses reales de la publicación, lo cual optimiza de inicio el siguiente paso dentro del proceso de creación de la revista, la corrección de estilo.

2.- Corrección de estilo:

La propuesta para la corrección de estilo se encamina a optimizar los contenidos y su encodificación (elemento de la comunicación que ya se ubicó dentro de este paso del proceso) en cada número, refiriéndonos con ello a texto e imagen.

Regresando a la idea del Comité Editorial, se presupone que este será fuente de mayor material para la revista, así como nuevos contenidos para los que no existen aun la definición de mensajes clave.

Por ello se hace indispensable la definición de nuevos mensajes clave, para los cuales hemos estudiado a profundidad el proyecto de Identidad Corporativa y la estrategia de comunicación organizacional de la Corporación. Los mensajes son:

- Corporación fiel al compromiso de servir a la humanidad a través de la investigación de enfermedades y el desarrollo de medicamentos y terapias innovadores
- Corporación ubicada entre las primeras 20 empresas de la industria farmacéutica a escala mundial con sus propias instalaciones para la investigación, el desarrollo y la producción
- Corporación con excelente reputación con las dependencias reguladoras de fármacos en el ámbito mundial
- Corporación caracterizada por ser un socio de negocios Confiable, Audaz y Dinámico (CAD)
- Corporación preocupada por el medio ambiente y respetuosa de la comunidad.

Si bien los nuevos mensajes no corresponden directamente a la la corrección de estilo, se ha decidido enunciarlos en esta oportunidad ya que es en este proceso donde se deberán asentar dentro de los nuevos contenidos.

Desde luego que para lograr una correcta encodificación el manejo de la imagen debe ser también contemplado.

a) Apoyo visual

Desde que se analizó el proceso actual de la corrección de estilo de la revista, se tomó como parte del mismo la encodificación de mensajes y la elección de material gráfico, que sin dudas, es también un elemento que aporta información y determina la forma de transmitir un mensaje en los medios escritos, particularmente en las revistas.

Por ello, aquí se hace una propuesta en materia gráfica.

En concreto, se sugiere que las fotografías “cuenten historias”, esto es, que a través de elemento gráfico el lector tenga información suficiente de algún evento, convención, lanzamiento de producto, actividad o proyecto; es decir, que las imágenes apoyen realmente la comprensión de los textos y la correcta transmisión de mensajes.

Sin duda la calidad de los contenidos de la revista depende también de lo que “digan” las fotografías, cómo nos ayudan a comprender el mensaje, cómo reflejen los logros de la empresa y el reconocimiento a sus empleados y, como un factor determinante, qué reflejan de la empresa, de sus productos y de la corporación en su conjunto.

Estos factores podrían reflejarse positivamente si se le concede la importancia necesaria a la toma de fotografías profesionales en los acontecimientos relevantes para la empresa. Desde luego el continuar con una correcta selección del material gráfico, ahora orientado más al lado editorial que al gráfico, será determinante en el éxito de esta propuesta.

b) Pies de foto

Para dar un apoyo editorial con el material gráfico, necesariamente deberán contar con pies de foto que sean mensajes en sí mismos. Hasta ahora, estos se han limitado a enunciar a las personas que aparecen en las fotografías o a dar una explicación muy escueta de los acontecimientos.

Se pretende hacer de cada pie de foto, en la medida de lo posible, un apoyo a la comunicación de mensajes clave y a la comprensión de los textos, más que una explicación estéril.

3.- Diseño:

Las áreas de oportunidad para el diseño se concentran principalmente en hacerlo más dinámico y por lo tanto atractivo, apoyar a la identificación de secciones, además de mejorar y equilibrar la presencia de material gráfico y, apoyar de forma más contundente a la Identidad Corporativa.

La propuesta de diseño que se hace para *Enlace* se concentra en los siguientes puntos:

a) Caja tipográfica

Se propone utilizar una base de 2 a 3 columnas para equilibrar los espacios de texto o imagen con espacios blancos, ya que todos los elementos se ubicarían de acuerdo a un orden y distribución preestablecidos.

Este y otros elementos que se mencionarán a continuación contribuirán a dotar a esta revista de una identidad visual, al mismo tiempo que se pretende crear un nuevo diseño atractivo y más profesional.

b) Tipografía

Boehringer Ingelheim Promeco cuenta con tipografía corporativa la cual se compone de la familia BI (Sans, Western, etc.) y de la conocida Times New Roman.

Una forma de darle identidad a esta revista, como órgano de comunicación interna de la Corporación, es precisamente con la utilización de estas tipografías en sus contenidos. Esta deberá ser utilizada de la siguiente manera:

- Texto General: BI Sans, estilo normal a 10 Pts. y alineado a la izquierda
- Texto a resaltar: BI Sans, estilo Itálico a 10 Pts.
- Encabezados: BI Western, estilo Bold a 30 Pts., en altas y bajas
- Subtítulos: BI Western, estilo Normal a 12 Pts., en altas y bajas y del color corporativo y específico asignado a cada sección
- Balazos: BI Itálica a 14 Pts., en el color designado para la sección
- Pies de foto: BI Sans, estilo normal a 8 Pts.
- Autores: BI Sans, estilo Itálico a 8 Pts., en altas y bajas en el color de la sección.
- Menciones de Boehringer Ingelheim Promeco: Times New Roman (respetando la tipografía original del logotipo) a 10 ptas. En el color azul corporativo.

c)- Imágenes y fotografía

La empresa cuenta con un *stock* fotográfico profesional que abarca instalaciones, oficinas, plantas de producción, almacenes, personal laborando y grupos de trabajo muy variados. Se sugiere recurrir al él ya que su cantidad y variedad es suficiente para no caer en la monotonía o repeticiones.

Otra forma de apoyar este proceso de optimización en las imágenes es descartar desde el inicio el material gráfico de baja calidad, que desde luego demeritaría cualquier esfuerzo.

No debe subestimarse la importancia, y por lo tanto la inversión en las imágenes de la revista, estas constituyen el mayor atractivo en un primer contacto con este medio, además de contribuir notablemente a la calidad general del producto.

En cuanto al diseño aplicado al material gráfico, se propone que este se concentre en la parte superior de la caja tipográfica formando una pleca, así como en las esquinas exteriores de las páginas, incluso recurriendo al “rebase” para resaltar alguna foto muy atractiva o importante. Este recurso está contemplado en los *guide lines* corporativas de diseño para materiales gráficos.

d) Diferenciación por sección

Bajo el entendimiento de que los temas por sección se encuentran actualmente bien delimitados por la Coordinación de la revista, el diseño se propone como la herramienta para atender el problema de la falta de identificación por sección por parte de los lectores.

Para ello, se propone el uso de los colores corporativos para identificar cada sección, mismos que se utilizarían en las plecas y otros elementos de diseño que pudieran apoyar esta nueva manera de identificación de las secciones.

Acompañando esta propuesta, el nombre de cada sección aparecería en una pleca horizontal del color seleccionado antes del título del primer artículo de cada sección.

Con igual intención, se propone colocar en las esquinas exteriores y superiores de la revista, el nombre de la sección junto al número de página.

Los colores en los porcentajes indicados en los pantones corporativos a utilizar y los nuevos nombres propuestos para cada sección son:

- Rojo: Dejando Huella / antes Visión y Liderazgo
- Beige: Vetmedica
- Azul: En Equipo / antes Nosotros
- Verde: Estrechando Lazos / antes En Contacto
- Anaranjado: Cerca del Mundo / antes Enlace Internacional
- Azul corporativo: Entorno (nueva sección).

e) Logotipo

Una recomendación importante es el cambio en la localización del logotipo en la portada. Este actualmente se ubica en la esquina superior derecha en forma vertical con lo cual se pierde el impacto.

El cambio en el logotipo consistiría en ubicarlo en la misma esquina pero de forma horizontal y darle un espacio de protección suficiente con respecto a las fotografías de la misma portada, ya que es recurrente que este se pierda ante el colorido y saturación de la misma.

4.- Supervisión de imprenta y distribución

En el estudio realizado no se detectaron debilidades relacionadas a la supervisión de impresión. La calidad de impresión se ha mantenido con buena calidad y entregas puntuales.

Con respecto a la distribución entre el público objetivo de *Enlace* sólo se propone vigilar este proceso, ya que durante esta investigación se detectaron algunas tardanzas en la entrega.

Campaña Interna de Comunicación Interna

De seguirse esta propuesta editorial la revista entrará en un periodo de cambio, por ello, es necesario comunicarlo y hacerlo del conocimiento de los empleados ya que la resistencia al cambio es común, sobre todo tomando en cuenta la aceptación de la que goza actualmente este medio.

Por otro lado, es vital dentro de este proceso el informar acerca del interés por recaudar participaciones más diversas y sobre todo, la forma de hacerlo.

Para ellos se propone una campaña de comunicación interna a través de tableros informativos, pantallas en red y de la misma *Enlace*.

Estos medios tienen la ventaja de ser recibidos en conjunto por todos los empleados de la empresa con buenos resultados, además de que su utilización no supone un gasto extra dentro del presupuesto destinado para la revista.*

Con estos objetivos, la campaña interna se plantea de la siguiente manera:

- Crear expectativa acerca de la transformación de *Enlace*, manejando el término de “Tu Nueva Revista Enlace”, a través de tableros y pantallas en red
- Despertar interés por participar en la revista a través de los mismos medios preguntando a los receptores si tienen algo importante que comunicar a toda la empresa, haciéndolos sentir importantes cualquiera que sea su actividad, despertando interés por formar parte de su revista interna con sus colaboraciones. Esto desde luego con mensajes cortos, atractivos y divertidos que llamen su atención
- En la edición más próxima al lanzamiento de la Nueva Revista Enlace, deberá incluir un artículo central que dé a conocer los objetivos de la transformación, el Comité Editorial y sus integrantes por área y, desde luego, la forma de participación a detalle y la invitación a hacerlo.

Con esta campaña interna se persigue el objetivo de enterar a los lectores de los cambios y de sus objetivos, lo que disminuirá la incertidumbre y creará un ambiente propicio para que se desarrolle de la forma más conveniente y productiva para los mismos fines.

En general, a través de esta propuesta editorial se busca optimizar y mejorar la efectividad de *Enlace*, con una orientación a darle continuidad a las actividades y proyectos de la empresa, ampliar entre los lectores el conocimiento del negocio en sus diferentes áreas de desarrollo, así como el conocimiento de temas especializados sobre la industria. Por otro lado, se persigue dotar de una personalidad más corporativa a este medio y seguir contribuyendo a través de la correcta comunicación de mensajes clave a la motivación, información e integración del personal.

* Esta propuesta de diseño editorial esta basada también en el presupuesto tope asignado para *Enlace*.

CONCLUSIONES

En el desarrollo de esta tesis se puntualizó la importancia de redimensionar a los medios internos, en el ámbito organizacional, como parte de una estrategia integral y no como productos aislados e independientes que nunca serán por sí mismos la comunicación.

Esta teoría sustentó la hipótesis sobre la efectividad de la revista *Enlace* como medio eficiente del proceso de comunicación al interior de la organización Boehringer Ingelheim Promeco, dentro del marco de una estrategia corporativa que guía las actividades específicas de comunicación de la empresa.

El análisis que nos llevaría a comprobar esta hipótesis se realizó con base en el conocimiento de la cultura organizacional de Boehringer Ingelheim Promeco, su proyecto de Identidad Corporativa (dentro del cual se contemplan las publicaciones internas), así como de los objetivos estratégicos de comunicación interna en el ámbito corporativo y local, el fondo y la forma de la revista y de un estudio de efectividad entre su público objetivo.

El análisis del fondo y la forma de *Enlace* nos permitió acercarnos a su naturaleza. El estudio de su procedimiento de creación y los datos arrojados por los cuestionarios aplicados a una muestra representativa de sus lectores, nos permitieron apreciar la interacción de todos los elementos y actores del proceso comunicativo en el intento por cumplir con objetivos predefinidos.

Con estas herramientas se concluyó de forma general que:

La revista Enlace, órgano de comunicación interna de la organización Boehringer Ingelheim Promeco, es un medio o canal efectivo para el proceso de comunicación al interior de esta organización, ya que cumple, a través de procedimientos formales y de la interacción de todos los elementos del fenómeno comunicativo, a la correcta transmisión de mensajes clave, pudiéndose encontrar en sus receptores respuestas o feedback favorable como motivación e integración hacia la empresa y la Corporación en su conjunto, conocimiento y adopción de la Filosofía Corporativa, conocimiento del negocio, misión, visión y objetivos.

Para llegar a esta conclusión se tomaron en cuenta las fortalezas y debilidades observadas en este medio, las cuales son en sí mismas conclusiones parciales acerca de su efectividad y áreas de oportunidad.

Las principales fortalezas y debilidades detectadas serán desarrolladas a continuación con dos objetivos: sustentar nuestra conclusión general, y justificar las sugerencias de la propuesta de diseño editorial, expuestas en el anexo de esta tesis.

Con respecto a las debilidades de *Enlace*, podemos afirmar que éste es un medio que tiene áreas de oportunidad que podrían ser resueltas optimizando algunos de los procedimientos llevados a cabo en su proceso de creación:

- Optimización de los mecanismos de convocatoria y búsqueda de información relevante para la empresa, que le permitan acercarse a todos los grupos de emisores potenciales que han sido descuidados por la Coordinación de la revista y encontrar mensajes de interés que mejorarían el conocimiento del negocio y su entorno.

Se comprobó que existe un desperdicio importante de información provenientes de emisores poco atendidos por este medio, tal es el caso de la Fuerza de Ventas, Dirección Médica, Tecnología de Información y algunos grupos menores dentro de la empresa, mismos que podrían ofrecer y sustentar la información referente a las actividades de la empresa con instituciones gubernamentales nacionales e internacionales, desarrollo de nuevos medicamentos y terapias, comportamiento de los productos en el mercado, nuevas tecnologías aplicadas a la vida de la Corporación, entre otros.

Se puede observar que estos posible mensajes tienen mucho que ver con las actividades, logros y metas de Boehringer Ingelheim Promeco, así que contribuirían aun más a la difusión de mensajes clave, apoyando el conocimiento de la empresa.

El problema se presenta como la consecuencia de un deficiente mecanismo de convocatoria de participación, y de los pocos recursos humanos asignados para la coordinación de la revista con relación al número de áreas y empleados de la empresa.

Para enfrentar esta situación se ha sugerido la creación de un Comité Editorial con representación de todas las áreas de la empresa, mismo que se encargaría de reportar a la Coordinación eventos importantes para la empresa, convirtiéndose en un enlace más directo entre los emisores, decodificadores y receptores de este proceso. Con esta acción se pretende incrementar el número de participaciones, sobre todo de las áreas desatendidas, así como una mejoría en la calidad de los contenidos con el

objetivo de ofrecer información entrópica con respecto a los contenidos tradicionales de este medio.

- El diseño es otra debilidad detectada en *Enlace*, ya que es poco dinámico y no despierta el interés de los lectores. Por otro lado, existen reglas corporativas para este rubro que no se han terminado de implementar y que contribuirían en mucho con la estrategia de identidad a la cual deben asirse los *house organs* de esta corporación.

De este modo se ha propuesto un cambio de diseño encaminado tanto al fondo como a la forma de *Enlace*, como respuesta al poco impacto de este elemento en la actualidad, y como una forma de dotar de una identidad más definida y corporativa a la revista, que al mismo tiempo contribuya a la plena identificación de secciones (otra debilidad del medio).

La aplicación de elementos corporativos de diseño, entre ellos la tipografía y los colores, contribuirán idealmente a mejorar la integración de esta revista a un conjunto de medios internos y externos, en cuyo caso el proyecto de Identidad Corporativa ya se ha implementado en su totalidad, además de apoyar la identificación por secciones y apariencia en general de cada número, haciéndolos más atractivos para los lectores.

- La cantidad y calidad de fotografías en apoyo a la comprensión de mensajes es también un área de oportunidad. Si bien se han reflejado todos los niveles de la empresa en el material gráfico, contribuyendo con flujos integradores, con la publicación de artículos sin ilustraciones y con el desigual apoyo de material gráfico entre ellos, se ha desperdiciado un buen espacio para la difusión de mensajes clave, tanto de forma visual como escrita a través del apoyo de pies de foto más valiosos. Pies de foto que sean en sí mismo un mensaje y mejor presencia del material gráfico, son parte de la propuesta que se ofrece para atacar esta limitante detectada en el análisis de la revista.

Desde el punto de vista editorial, el material gráfico puede mejorar y contribuir a la transmisión de mensajes clave. No se trata de negar su actual efectividad, sino de aprovechar su posible mejoría.

Si bien se han detectado debilidades en *Enlace*, éstas no afectan el cumplimiento de su objetivo comunicativo ya que este medio ha cumplido con una efectiva difusión de la Filosofía Corporativa de la empresa, metas institucionales y manifestaciones

conductuales. Por otro lado, es un canal formal de información para los miembros de Boehringer Ingelheim Promeco que ha apoyado la implementación de proyectos, como el cambio de Identidad Corporativa, por ejemplo, o el conocimiento y seguimiento de acontecimientos importantes en el ámbito local y corporativo.

Aun más importante es que, a través de sus contenidos, *Enlace* ha transmitido correctamente mensajes clave, manejando satisfactoriamente los flujos informativos, motivadores e integradores.

Así las debilidades analizadas no son determinantes en el desarrollo y funcionamiento de *Enlace*, en tanto órgano de comunicación interna con objetivos definidos. Su efectividad radica en la buena transmisión de mensajes clave, la correcta penetración en su público objetivo y en el cumplimiento de lineamientos editoriales establecidos en la estrategia corporativa de comunicación, además de cumplir con un proceso comunicativo completo de ida y vuelta.

Las fortalezas que determinan la efectividad de *Enlace* son:

- La correcta difusión de mensajes clave corporativos y locales.

Esto se comprobó a través de la interpretación de los datos arrojados por el cuestionario aplicado a los lectores de la revista, donde estos demostraron tener pleno conocimiento de la Filosofía Corporativa de Visión y Liderazgo®, así como de la misión, visión, objetivos y metas de la Corporación, mismos que han sido principalmente difundidos a través de la revista.

En el ámbito local, los lectores también demostraron tener buen conocimiento de los programas y proyectos emprendidos por la empresa cuya difusión se realizó por este medio interno.

Estos factores indican que los mensajes han sido bien codificados, y que pueden de esta forma contribuir a la correcta información del público objetivo de *Enlace*.

- Se comprobó que a través de sus mensajes motiva, integra e informa con éxito al personal.

Esto se deduce por la favorable respuesta a convocatorias y buena implementación de los proyectos que involucran al personal. Es decir, los empleados están bien informados y emprenden fácilmente nuevos proyectos de la empresa.

Por otro lado, contribuye satisfactoriamente al conocimiento de las actividades de Boehringer Ingelheim en el mundo como “logros compartidos”. Con ello se ha creado un sentido de pertenencia a una corporación que va más allá de su representación en México.

- Es un medio que goza de la lectura de un buen porcentaje de sus contenidos por parte de su público objetivo, lo cual se interpreta como el interés provocado por información bien codificada en función de sus receptores y que trata temas de interés para los empleados.

Esta es sin duda una fortaleza ya que al gozar de aceptación, se goza también de credibilidad, lo cual brinda la oportunidad de tratar temas diversos y de interés para la empresa, sabiendo que existe la posibilidad de recibir una respuesta favorable.

- Aun cuando el sistema de recopilación de información ha dejado de lado a algunas áreas de la empresa, el mayor porcentaje del contenido de cada número está formado por artículos que los empleados hacen llegar a la Coordinación de *Enlace*.

De diferentes áreas de la empresa se solicita la publicación de artículos referentes a sus logros, proyectos y actividades para darlos a conocer al resto de la empresa. Esto demuestra la aceptación de *Enlace* como un medio formal por parte de los empleados.

- Es parte de una estrategia formal de comunicación organizacional con objetivos, herramientas, procesos y actividades bien definidas.

Sin duda, una de las principales razones por las que *Enlace* es eficiente, responde a que se administra bajo reglas definidas que forman parte de un macrosistema de comunicación. De esta manera la Corporación demuestra interés por sus procesos de comunicación interna, lo que permite que se hable de un ejercicio formal de este proceso.

En general, esta revista resulta ser un medio efectivo en tanto cumple con el objetivo comunicativo para el cual fue creado, de ahí que se haya comprobado la hipótesis planteada en el proyecto de esta investigación.

Sin embargo, se ha observado que si bien es eficiente, no logra rebasar las expectativas de su objetivo específico. Es por ello que en este trabajo se proporciona una propuesta editorial que pretende solucionar la mayor debilidad del medio, que es el desperdicio de mensajes y emisores potenciales que aportarían mayor calidad a la información, mayor aprovechamiento de esta vía de comunicación y que ampliaría, aun más, el interés por su lectura, ya que todos los tipos de público encontrarían algo de su interés.

Como última conclusión, diremos que *Enlace* es un medio efectivo gracias a dos factores determinantes. El primero, que en su proceso de creación se logra por la correcta

interacción de todos los elementos del proceso comunicativo, haciendo de este un medio exitoso en la transmisión correcta de mensajes a los receptores.

En segundo lugar, este medio pertenece a un macrosistema de comunicación organizacional que mantiene bajo control todo los elementos de comunicación interna o externa que cualquier filial de la Corporación pudiera producir. Es decir, es efectiva porque es la herramienta de una estrategia con objetivos, principios y lineamientos bien definidos y planeados sobre la base de una planeación formal de comunicación, en función de las necesidades de la Corporación.

La revista interna como género, pueden contribuir de manera muy efectiva a la motivación e integración del personal al mantenerlo informado de los objetivos de su empresa y de las acciones que se realizan, o se deben realizar, para alcanzarlo. Uno de sus principales retos es hacer comulgar los intereses de la empresa con los de los empleados.

Sin duda, si una revista interna es creada como parte de una estrategia planeada y con bases sólidas, es una herramienta muy poderosa para mejorar el conocimiento de la empresa, convirtiéndose en una inversión, más que en un gasto, y un excelente entrenador de los mejores voceros de una empresa, los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

Bartoli A. Comunicación y Organización. Paidós, México, 1991, 113 pp.

Bonilla Gutiérrez, Carlos. La comunicación, función básica de las relaciones públicas. Trillas, México, 1997, 109 pp.

Cardona Sánchez, Silvia. Efectividad de los mensajes enviados a través de una revista en la organización, tesis de Licenciatura en Psicología, UNAM, 1987.

Chávez, Norberto. La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional. Gustavo Gilli, México, 1996, 186 pp.

Costa, Joan. Identidad corporativa. Trillas, México, 1993, 125 pp.

Dondis, D. A. La sintaxis de la imagen, Introducción al alfabeto visual. Gustavo Gilli, Barcelona, 1992, 213 pp.

Durán Martínez, Vicente. Importancia de comunicación en la empresa. Tesis de Licenciatura en Administración, UNAM, 1987.

Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Trillas, México, 1998, 385 pp.

Fernando Blanco, Felipe. El análisis de la comunicación interna. Tesis de Licenciatura en Administración, UNAM, 1971.

Gallardo Cano, Alejandro. Curso de teorías de la comunicación. Cromacolor, México, 1980, 84 pp.

Goldhaber, Gerald M. Comunicación organizacional. Diana, México, 1998, 408 pp.

González Muñoz, Héctor. La revista interna como herramienta de integración en la empresa. Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad La Salle, 1987.

Gubern, Roman. La mirada opulenta. Gustavo Gilli, Barcelona, 1987, 215 pp.

Ibarra, Eduardo. Método de poder de las organizaciones: un análisis crítico de la Teoría de la Organización. Trillas, México, 1987, 112 pp.

Maldonado Cervantes, Lucia. La revista interna como medio de superación de las relaciones humanas. Tesis de Licenciatura en Administración, UNAM, 1969.

Mercado Hernández, Areli. Comunicación interna en la empresa mexicana "Método de encuesta de actividades". Tesis de Licenciatura en Administración, UNAM, 1971.

Nicholas, Ind. La imagen corporativa. Díaz de Santos, Madrid, 1990, 192 pp.

Nosnuk, Abraham, Martínez de Velasco, Alberto, coordinadores. Comunicación organizacional práctica: manual gerencial. Trillas, México, 1988, 256 pp.

Ovalle García, Elsa. La comunicación organizacional: común denominador de todas las actividades dentro de la empresa. Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad Panamericana, 1989.

Ramos, Carlos. La comunicación, un punto de vista organizacional. Trillas, México, 1990, 114 pp.

Tejeda Palacios, Luis. Gestión de la imagen corporativa. Norma, Bogotá, 1987, 115 pp.