

001-00424-S0-2004
Sanchez Aranda, Sergio
Propuesta de programa de comunicacion interna para Santillana Ediciones Generales
Mexico : El autor, 2004
134 p. : il.
Tesis Licenciatura (Licenciado en Ciencias de la Comunicacion)-UNAM, Facultad de Ciencias Politicas y Sociales
Robles, Francisca, asesor
Universidad Nacional Autonoma de Mexico. Facultad de Ciencias Politicas y Sociales



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

<b>Introducción</b>	5
---------------------	---

## **Capítulo I.**

### **La comunicación organizacional**

1.1	Relación entre la comunicación y la organización	10
1.1.1	La comunicación	12
1.1.2	La organización comunicada	13
1.1.3	El proceso de la organización y la comunicación	14
1.2	La comunicación organizacional en México	16
1.2.1	Inicios	16
1.2.2	La década de los sesenta	16
1.2.3	La década de los setenta	17
1.2.4	La década de los ochenta	18
1.3	Relación entre la comunicación organizacional y los diferentes tipos de comunicación	19
1.3.1	La comunicación organizacional	20
1.3.2	El fenómeno de la comunicación	21
1.3.3	El proceso comunicativo	21
1.3.4	Tipos de comunicación relacionados con la comunicación organizacional	22
1.3.5	Estilos de comunicación de los líderes	24
1.3.6	Comunicación interpersonal	25
1.4	La importancia y las funciones de la comunicación organizacional	26
1.4.1	La correspondencia entre la organización y los integrantes	27
1.4.2	La organización se manifiesta	28
1.4.3	¿Qué se espera de los trabajadores?	28
1.4.5	El papel de la comunicación	29
1.4.6	Las cuatro íes	30

## **Capítulo II.**

### **La comunicación interna y externa en una organización**

2.1	Diferencia entre comunicación interna y comunicación externa	34
2.1.1	La comunicación en las organizaciones	34
2.1.2	La comunicación interna	34
2.1.3	La comunicación externa	35
2.1.4	Gestión de la comunicación	36
2.2	Características de la comunicación interna	37
2.2.1	Objetivos de la comunicación interna	37
2.2.2	Medios de comunicación interna en las organizaciones	41
2.2.3	Los públicos	44
2.3.4	La contribución en la comunicación: un buen comienzo	44
2.3.5	Particularidades de la comunicación interna	45
2.3.6	Funciones de la comunicación interna	45
2.3.7	La comunicación interna como elemento activo	46

2.3.8	La comunicación como herramienta estratégica	47
2.3	Flujos de la comunicación en las organizaciones	47
2.3.1	Modelos de comunicación	48
2.3.2	Comunicación descendente	48
2.3.3	Comunicación ascendente	48
2.3.4	Comunicación lateral	49
2.3.5	Niveles de comunicación interna	49
2.3.6	Redes de la comunicación	50
2.4	Principales tipos de comunicación que se emplean en una organización	51
2.4.1	Herramientas de comunicación cotidianas	52
2.4.2	Medios de comunicación electrónicos	53
2.4.3	Medios de comunicación interna usuales	54
2.4.4	Descripción del sistema y medio empleado	55

### Capítulo III.

	<b>Grupo Santillana</b>	
3.1	El sello Santillana	57
3.1.1	Historia de Grupo Santillana	58
3.1.2	Santillana en España	58
3.1.3	Progresas	58
3.1.4	Radiópolis	58
3.1.5	Grupo Santillana	58
3.1.6	Santillana en México	59
	3.1.6.1 Santillana Área Sur	60
	3.1.6.2 Santillana Área Centro	60
	3.1.6.3 Santillana Área Norte	60
	3.1.6.4 Premios	61
3.1.7	El organigrama	61
	3.1.7.1 Aguilar	63
	3.1.7.2 DAGATA	63
	3.1.7.3 Altea	63
	3.1.7.4 Taurus	63
	3.1.7.5 Alfaguara	64
	3.1.7.6 Alamah	64
	3.1.7.7 El País Aguilar	64
	3.1.7.8 Richmond	65
	3.1.7.9 Nuevo Siglo	65
3.2	La cultura organizacional en Santillana	66
3.2.1	Misión	66
3.2.2	Visión	67
3.2.3	Valores	68
3.2.4	División Santillana	68
	3.2.4.1 Dirección de Ediciones	69
	3.2.4.2 Dirección de Comercial	69
	3.2.4.3 Dirección de Mercadotecnia	69
3.2.5	Santillana Ediciones Generales (SEGSA)	69

3.2.5.1	Dirección SEGSA	70
3.2.5.2	Dirección Comercial	70
3.2.5.2	Dirección Comunicación	70
3.2.6	Dirección Servicios	70
3.2.6.1	Dirección de Formación	71
3.2.6.2	Dirección de Producción	71
3.2.6.3	Dirección de Distribución	72
3.2.6.4	Dirección de Control de Gestión	72
3.2.6.5	Dirección de Finanzas	72
3.2.6.6	Dirección de Recursos Humanos	72
3.2.6.7	Gerencia de Sistemas	72
3.2.6.8	Gerencia de Compras	72
3.2.7	Amesa	73
3.2.7.1	Aguilar, Alamah y Nuevos Proyectos	73
3.2.7.2	Alfaguara Infantil	74
3.2.7.3	División Nuevo México	74
3.2.7.4	Richmond Publishing	74
3.3	Medios de comunicación que imperan en Santillana	74
3.3.1	Tableros	75
3.3.2	Memorandos	75
3.3.3	Circulares	75
3.3.4	Boletines	76
3.3.5	Teléfono	76
3.3.6	Intranet	76
3.3.7	Correo	76
3.3.8	Rumor	76
3.3.9	Otros	77
3.4	Funciones de la comunicación en Santillana	77
3.4.1	La comunicación clásica en una organización	77
3.4.2	La comunicación organizacional hace la diferencia	77
3.4.3	la comunicación en Santillana	78
3.4.4	¿Dónde se encuentra la comunicación?	79
3.4.4.1	Hoja de bienvenida	80
3.4.4.2	Evaluación de desempeño	81
3.4.5	Factores para la buena comunicación	82
3.4.6	Barreras para la comunicación eficaz en la organización	83

## Capítulo IV.

### Programa de comunicación interna para Grupo Santillana

4.1	Herramientas de análisis para la comunicación interna	84
4.1.1	Auditoría	85
4.1.1.1	Auditoría gráfica	85
4.1.1.2	Auditoría de contenido	86
4.1.1.3	Auditoría de medios	86
4.1.2	Análisis FODA	86
4.1.2.1	Fortalezas	87

4.1.2.2	Debilidades	87
4.1.3	Entrevista	87
4.1.4	Observación	88
4.1.5	Método de auditoría en comunicación interna	88
4.1.5.1	Analizar	88
4.1.5.2	Unificar	89
4.1.5.3	Detectar	90
4.1.5.4	Identificar	91
4.1.5.5	Test	92
4.1.5.6	Operar	93
4.1.5.7	Revisar	94
4.1.5.8	Informar	94
4.1.5.9	Actuar	94
4.2	Diagnóstico de necesidades de comunicación en Santillana	95
4.2.1	Situación actual	95
4.2.2	Los síntomas	96
4.2.3	Identidad corporativa	97
4.2.4	Problemas	98
4.2.5	Caso Alfaguara Infantil	99
4.3	Planeación estratégica del programa de comunicación	100
4.3.1	Elementos de la planeación estratégica	101
4.3.2	Objetivos estratégicos	102
4.3.3	¿Qué es la planeación estratégica?	103
4.3.4	Beneficios de la planeación estratégica	103
4.3.5	Planeación, organización y comunicación	104
4.4	Propuesta del programa de comunicación interna	105
4.4.1	La nueva visión de las personas ante la competitividad	105
4.4.2	¿Hacia dónde vamos?	105
4.4.3	Los ocho retos de Santillana	110
4.4.3.1	Prioridades que enfrenta Santillana	111
4.4.3.2	La comunicación se convierte en agente de cambio	112
4.4.4	Planeación de las actividades a desarrollar	114
4.4.5	Coherencia total de la comunicación	116
4.4.6	Área de fortalecimiento organizacional	117
4.4.7	Programa de comunicación interna en acción	118
4.7.1	Objetivos del programa	119
4.7.2	Recomendaciones para una comunicación eficaz	121
4.7.3	Evaluar a la comunicación interna	121
4.7.4	Cuestionario de evaluación	122
4.5	Modelo de diagnóstico Hax Majluf	123
4.6	Cronograma de actividades	125
	<b>Conclusiones</b>	<b>129</b>
	<b>Fuentes consultadas</b>	<b>133</b>

## Introducción

En la práctica la comunicación toma muchas formas. En las organizaciones, "relaciones públicas" y "publicidad", son los términos más antiguos utilizados, para denominar formas particulares de comunicación; aún se siguen utilizando con frecuencia. Sin embargo, ya no son los únicos que aparecen en la denominación de trabajo de los empleados de comunicación.

La comunicación es esencial para una organización, no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación. La comunicación es demasiado importante para el éxito organizativo como para dejarla exclusivamente en manos de la dirección. La responsabilidad de la comunicación alcanza a todos los niveles de una organización. No sólo los directores gerentes, sino también los mandos intermedios y los ayudantes de dirección, utilizan la comunicación para alcanzar los resultados deseados.

Cuando no existe la comunicación en la organización los canales difícilmente cumplen con la acción de llevar el mensaje al destinatario, para hacer que éste a su vez, cumpla con el objetivo planteado.

En Santillana no existe la comunicación. Al convivir cotidianamente con los integrantes del grupo se puede observar que los canales de comunicación están bloqueados y solo hay comunicación en orden descendente. Esto propicia que haya mucho ruido, que la gente no se entere de los objetivos, metas y planes. Además de que no existe el trabajo en equipo, ni mucho menos participación en las diferentes actividades que realizan cada departamento.

Por esta razón es imprescindible realizar un programa de comunicación que permita fortalecer la unión entre el personal, el trabajo en equipo y demostrar la importancia de la comunicación organizacional para solucionar problemas internos y externos de cualquier organización.

El peligro está, desde luego, en que es absurdo esperar que una persona (o un departamento) que actúa desde una única posición, resuelva un problema que afecta a toda la organización.

El trabajo destaca la importancia de la comunicación organizacional en Santillana para solucionar problemas laborales que a menudo se presentan. Igualmente describe la necesidad de exponer que una mala o nula comunicación genera chismes, rumores y malentendidos que afectan las interacciones entre las diferentes áreas que conforman al grupo.

Esta tesis refleja el caso particular de Grupo Santillana, cuya situación actualmente deja ver la situación comunicacional en que se encuentran los canales de información, de difusión y la comunicación interna, la desatención que brindo al personal y que generó mucha desinformación y una ausencia de atención de los directivos hacia las personas.

Desgraciadamente a la comunicación todavía no se le da la importancia que se debiera. Cuando a las organizaciones, por diferentes razones, enfrentan diferentes tipos de problemas, toman decisiones precipitadas tales como eliminar la dirección, coordinación u oficina de comunicación y no ven el daño que causan a la institución.

El crear un programa de comunicación interna está basado en los elementos necesarios para dar una solución a los problemas que enfrenta Santillana y en el diagnóstico realizado previamente donde se halló la pésima comunicación que existe entre las personas, departamentos y áreas, la falta de colaboración en equipo y la poca actitud de servicio.

La comunicación organizacional [y en este caso la comunicación interna] se debe plantear como esencia y herramienta de las relaciones empresariales, en donde tanto trabajadores como empresarios actúen como emisores y receptores, en busca de un bien común que es la "comunidad laboral", el desarrollo empresarial para la efectiva competitividad en mercados internacionales.

Urgidos por la demanda de mayor productividad, innovación, flexibilidad, y resultados concretos, los líderes hacen esfuerzos para aumentar la efectividad de sus organizaciones; pero suelen olvidar dos cosas sumamente importantes: que muchos de los problemas a los que se enfrentan; son humanos y que la transformación, debe empezar con ellos mismos.

La comunicación organizacional puede hacer aportes significativos a las pequeñas, medianas y grandes empresas en su proceso de adaptación a los nuevos requerimientos y necesidades de los mercados internos y externos.

Resultará imprescindible que la organización explique claramente el por qué y los beneficios del cambio, detallando especialmente la visión ("hacia dónde pretendemos ir con este cambio"), y asimismo anticipar los procedimientos y las posibles dificultades para concretar dicha visión.

La temática del trabajo se basa en cuatro capítulos, en donde los dos primeros hacen una referencia al entorno de la comunicación organizacional, las bases que significa. El tercer capítulo habla de la institución y el cuarto habla de la propuesta del programa.

En el primer capítulo se desarrollan los aspectos generales de la comunicación organizacional, sus inicios en México, los diferentes procesos comunicativos que se emplean en una organización. De esta manera analizamos la relación entre la organización y la comunicación a partir de la teoría de sistemas y los procesos comunicacionales y la importancia de la misma.

En el segundo capítulo se remite a la comunicación interna y externa en las organizaciones. La diferencia entre una y otra, las características de cada una, así como su importancia y su interrelación con la organización. También se presenta los distintos tipos de comunicación que existen en las instituciones, las herramientas y soportes que existen para dirigirse a cada uno de los públicos.

El tercer capítulo se hace un recuento de la historia de Grupo Santillana, los inicios en México, las divisiones geográficas en cada una de las áreas en que esta divide el Grupo. Asimismo se incluye la cultura organizacional del grupo, el cual sirve para desarrollar el diagnóstico y la utilización de diferentes herramientas donde se analiza la misión, la visión, los valores y cada uno de los departamentos y área en que esta dividida la organización. En el mismo apartado se ven las bases de la comunicación, los factores y los medios más empleados en Santillana.

La última fase de la investigación se centra en la auditoría de comunicación, el análisis fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se observa el diagnóstico de necesidades de comunicación y de allí se parte para elaborar el programa de comunicación basado en la auditoría y necesidades propias de la organización, así como los medios que favorecerán la unión entre los empleados, el trabajo en equipo, la mejora de los canales de comunicación para que haya un clima que beneficie a llegar a cumplir con los objetivos y metas de Santillana.

Finalmente se expondrán las conclusiones y se argumentara el porqué la organización debe de contar con un programa de comunicación interna que abarque diversas áreas en donde se puedan desarrollar planes para mejorar la comunicación en todos los niveles de la institución.

# Capítulo I

## La comunicación organizacional

Desde hace muchos años la comunicación ha estado presente en la vida del ser humano. A diario y a todas horas se tiene contacto con la comunicación, cuando se habla, cuando se quiere decir algo, cuando se expresa alguna opinión, cuando se quejan las personas, cuando lloran, ríen o gritan.

En la antigüedad existían diversas maneras de comunicarse, poco a poco fueron progresando, empezaron a crecer económica, social, cultural y políticamente. Se dirigieron hacia el razonamiento humano, al pensamiento intelectual y al agrupamiento entre personas.

La segunda parte del siglo XX se distinguió por el avance en muchas ramas de la medicina, biología, arquitectura, pintura, en las matemáticas, en la ciencia y no podíamos dejar de hablar de la comunicación.

Los medios de comunicación desarrollaron un poder inigualable al que estamos sometidos. Primeramente fue la radio donde sucedieron cosas importantes y en donde vivimos momentos históricos y excepcionales. Todavía no nos reponíamos de semejante invento cuando aparece la televisión blanco y negro y posteriormente a color. A partir de ese momento quedamos atrapados en los medios de comunicación masiva.

En el trabajo, en la casa, en el gimnasio, en el metro, en el coche, en todas partes y en todo momento se maneja la comunicación.

Pero a pesar de esto y de muchos cambios tecnológicos pareciera que aunque tengamos muchos medios a la mano, es muy difícil comunicarnos, por el contrario la comunicación se queda a medias y muchas veces no hacemos llegar el mensaje.

Esto no es ajeno a las organizaciones donde la mayoría de veces no hay sistema de comunicación, y reinan el caos y la desinformación. Aquí es donde aparece la comunicación organizacional y el comunicador para tratar analizar los problemas a los que se enfrentan y proponer mejoras y estrategias para llevar un buen sistema comunicacional.

Cada vez es más frecuente que observemos a la comunicación organizacional como parte de cualquier tipo de organización. No importa que ésta sea pública, privada, con pocos empleados o con muchos, sea de giro comercial o de servicios pertenezca al estado o no, trabaje con un gran capital o disponga de apenas de lo suficiente para su mantenimiento, sea una institución, compañía, empresa, corporación, Organización No Gubernamental, Iglesia, etc.

La comunicación es un proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos.

En este capítulo se verá cómo la comunicación organizacional irrumpió en el ámbito de las organizaciones, su manera de interactuar con los demás componentes de la misma, la capacidad de mejorar notablemente la comunicación en una organización, estructurar buenas relaciones dentro del personal y tomar en cuenta al recurso humano.

Veremos cómo está relacionada con múltiples factores que afectan el entorno de las compañías, la relación entre la organización y la comunicación, que están íntimamente ligadas y que no pueden desaparecer.

## 1.1 Relación entre la comunicación y la organización

Entendemos a la organización, a la institución, como un sistema, al cual definimos con Manuel Martín Serrano en su libro *Teoría de la comunicación* como "aquellos conjuntos constituidos por componentes implicados, diferenciados y dependientes". Estos componentes mantienen relaciones entre sí y con el sistema y están mediados por los subsistemas, además este sistema está dentro de un entorno con el que también mantiene relaciones lógicas.

Si definimos de esta manera al sistema, entonces la organización, de cualquier tipo, entra en este criterio. En ella se nos plantea la conjunción de hombres en vistas a vivirla, a construirla y reconstruirla, desarrollando tareas y manejando su presencia en un espacio y en un tiempo en el cual interactúa.

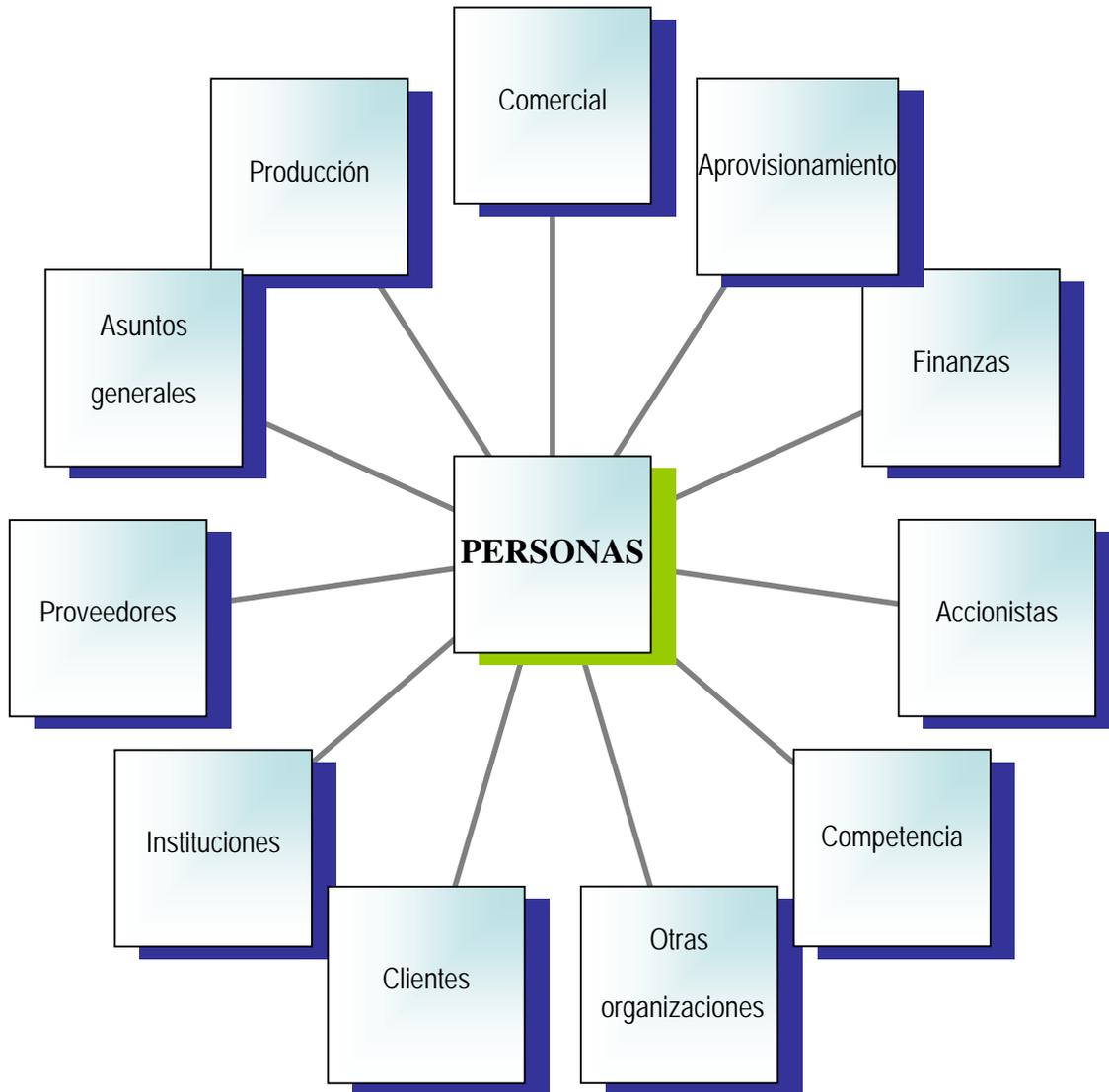
Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento, de la coordinación racional de todos los recursos y la comunicación. Asimismo el hombre se halla cada vez más inmerso en las actividades de múltiples organizaciones, desde el grupo básico que es la familia, hasta la gran empresa o el gran departamento gubernamental pasando por la amplia gama de grupos con los que nos desenvolvemos diariamente.

A la organización la definimos junto con Crozier y Friedberg, no como una estructura pasiva, estática, preformada, sino como un constructo humano, es decir, como una instancia donde el hombre interactúa con otros hombres y con otras situaciones y consigo mismo, con el fin de negociar su presencia, su poder, su dominio y sus capacidades, en vistas a otros hombres que pretenden hacer lo mismo que él, y donde cada quien buscará los grupos que mayores beneficios a sus objetivos les reporten dentro de la misma panorámica de la organización. Así la organización "es un constructo social, cuya existencia plantea problemas".

En nuestra sociedad industrial, fuertemente orientada hacia el rendimiento, la dirección de la empresa moderna busca por definición la consecución al máximo grado de los objetivos de la organización. Una de las hipótesis que de cara a lograrlo podemos plantearnos puede ser: "Para que una organización pueda alcanzar sus objetivos a un alto nivel, su dirección deberá instaurar un sistema de comunicación". La comunicación entre los miembros de la organización es la primera actividad de control y coordinación. Ensamblar a la gente para que realice una determinada tarea que cada uno por sí sólo no podría ejecutar, requiere que se ejercite la comunicación.

Desde el punto de vista sistemático, donde se plantean el análisis de los componentes y las interrelaciones, entre ellos y del sistema como su entorno, se podría ubicar a la institución como una organización que es parte de otra mayor y con la cual sostiene interrelaciones constantes.

En su intento por definir el papel de la comunicación en el ámbito de las organizaciones, Annie Bartoli expresa en la obra *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada* “que la organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas para el funcionamiento de la empresa que busca resultados”. Afirma además que dicho vínculo posee dos componentes: el político (son medios de una estrategia global en la que influyen) y el sociocultural (los valores, las representaciones y fenómenos de poder pesan para la organización y la comunicación).



Cuadro que muestra la relación entre la comunicación y la organización

## **La comunicación**

Bartola agrega que la comunicación implica realizaciones concretas por definir en función del objetivo que se tiene.

Una vez establecidos los objetivos (lo que se quiere hacer) a través de la planeación, será necesario determinar qué medidas utilizar para lograrlos (cómo hacerlo).

El concepto de comunicación ligado al de organización, tal y como lo plantea la autora: "para el funcionamiento de la empresa que busca resultados", presupone la consideración behaviorista de la comunicación: determinados estímulos generan determinadas conductas o respuestas.

Esto se remarca cuando destaca el componente político del vínculo entre organización y comunicación y plantea la influencia de éstos en la estrategia global de la organización.

Tales características quedan plasmadas en la anterior aseveración de Bartoli sobre la idea de comunicación incluida en la problemática de la dirección de la empresa: una comunicación que facilite un control que permita prevenir o regular comportamientos disfuncionales.

Puede reconocerse aquí la mezcla con aspectos del modelo funcionalista. Bartoli destaca la adaptación de la comunicación organizada al ámbito interno y al entorno de la organización.

La organización moderna es un sistema de procesos y de mensajes. Dentro de las divisiones, departamentos, proyectos y unidades formales de una organización, sea ésta gubernamental, comercial, industrial, científica, educativa o religiosa, hay unos supervisores encargados de organizar y repartir el trabajo de los demás. Su trabajo no consistirá en forzar a los subordinados, sino, principalmente, en dialogar con ellos.

Se podría decir que todas las piezas de una organización se agrupan en un conjunto único, siendo la misión de la dirección organizar el trabajo en general y coordinar los recursos de toda la organización para poder competir con el mundo exterior.

Las organizaciones modernas se asemejan todas entre sí, sean estas empresas privadas, gubernamentales, organizaciones de caridad, educativa, médicas o militares. En cada una de ellas, el director es la persona que se ocupa de establecer los objetivos, simplificar el trabajo, revisar la ejecución y resolver las dificultades.

Carlos Fernández, en *La comunicación en las organizaciones*, reconoce que la organización es cuando dos o más personas:

1. Saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación;
2. Obtienen materiales, energía e información del ambiente;
3. Se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos;
4. Reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización.

Como podemos observar, desde que nacemos estamos inmiscuidos en organizaciones a las cuales pertenecemos de manera consciente o inconsciente. Nacemos en una organización médica, nos registramos igualmente en otra, nos casamos en una organización religiosa, pertenecemos a una organización pública o privada, y hasta nuestros ahorros los tenemos en alguna organización bancaria.

Desde épocas remotas ya se nos consideraba hombres-organización debido al tiempo que pasamos en ellas y a las cuales les dedicamos gran parte de nuestra vida.

Cada vez estamos más inmiscuidos en asuntos que no sólo competen a las compañías, sino a nosotros mismos, nos comunicamos de distintas maneras, en diferentes tiempos y de modo distinto.

El simple hecho de solicitar una entrevista para pedir un puesto de trabajo es algo que estamos comunicando, nos ponemos en contacto con el reclutador y enseguida nos tenemos que expresar de diferentes formas para conseguir nuestro objetivo.

Todo lo que hacemos comunica, de una u otra manera, fuimos dotados con ese maravilloso don de poder expresar nuestras ideas a través de palabras y manifestarnos de formas totalmente verosímiles.

### **La organización comunicada**

La organización está inmersa en procesos de comunicación, donde, el simple nombre comunica algo, la marca, el logotipo, el personal, las instalaciones, el modo de atender al cliente, son factores que los consumidores a la hora de decidir, toman en cuenta y que muchas organizaciones no los emplean de esa manera.

En las organizaciones la comunicación es el entramado -el sistema nervioso- que mantiene unidos a los distintos elementos componentes de la organización. Sin comunicación, las organizaciones no pueden sobrevivir, se desintegran.<sup>1</sup>

Los dos temas son inaprehensibles, porque son multidimensionales, intangibles, transversales; porque están presentes en todas partes y conciernen a todos.<sup>2</sup>

Sin embargo, y a pesar de la dificultad que presenta su estudio, es indispensable situarlos en un primer plano en las actuales investigaciones sobre la mejora de la eficiencia y eficacia globales de las empresas.

Dado que son de difícil comprensión, organización y comunicación corren el riesgo de estar, desconectadas de una u otra manera, o bien confundidas en esquemas simplificadores: de este modo el estudio puramente de la comunicación puede llevar a esquemas rectores informáticos que a menudo se ocultan detrás de nociones apresuradas de organización y sistemas de información.

Inversamente, la comunicación puede ser pensada y elaborada sólo como un fenómeno sicosociológico sin vinculación directa con la organización, considerada en sentido tecnicista y estructural.<sup>3</sup>

### **El proceso de la organización y la comunicación**

La organización y la comunicación incumben a múltiples disciplinas como la sociología, la administración, la informática, la ciencia política, la historia, la ingeniería y otras tantas que se escapan de nuestras manos. Esto es debido a lo complejo que resulta resumir las facetas que adopta cada una en sus formas más puras y simples de la organización.

El hombre debería saber que la organización de sus componentes en el organigrama de trabajo define diseños de comunicación. Pero para poner en circulación la comunicación interna necesita organizarla.

Aunque muchos lo saben, la mayoría lo ignora, debido a que ponen mayor énfasis en otros aspectos de la organización como mercadotecnia, ventas, etc. mediante el análisis de y la creación de oportunidades de evolución, la empresa puede construir formas flexibles de comunicación y organización.

La acción de organizar consiste en una misión de estructuración de cara a obtener más cohesión en las situaciones complejas.<sup>4</sup> Esto con el fin de darle coherencia a los elementos que participan en ella.

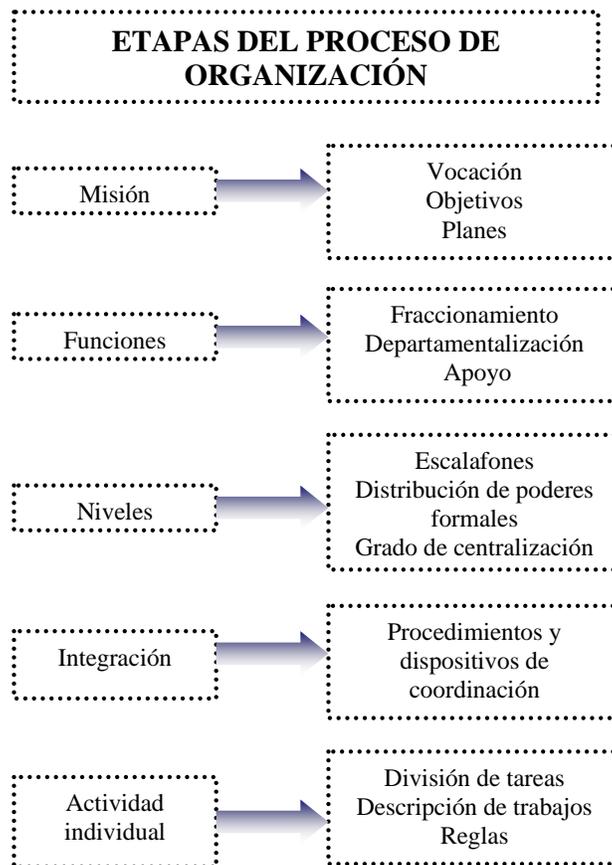
---

<sup>1</sup> Elías Joan y Mascaray José. *Más allá de la comunicación interna*. p. 52.

<sup>2</sup> Bartoli Annie. *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada* comunicación y organización. p. 13

<sup>3</sup> Ibid

A continuación se mostrará un cuadro en el que se divide esta base estructural.



Cuadro tomado del  
libro de Annie Bartoli  
en la p 21

El cuadro de arriba muestra los procesos de los sistemas en los cuales intervienen:

- ℓ Redefinición de la misión de conjunto (lo que todo empleado debe saber del lugar donde trabaja)
- ℓ Distribución de funciones o unidades de actividad principales (división de departamentos con el fin y objetivo que los caracteriza)
- ℓ División de niveles (establecer el organigrama con la consecuente distribución de toma de decisiones y poder)
- ℓ Operatoria de integración del conjunto (procedimientos y dispositivos de coordinación)
- ℓ Estructuración de actividades individuales (descripción de los puestos y lo que cada persona busca con base en sus logros y funciones individuales)

De esta forma observamos que siempre debe existir algún tipo de enlace donde haya un equilibrio entre lo que se pretende hacer y lo que está sucediendo dentro de la organización.

Aunque resulte un poco difícil se debe manejar conceptos claros y funcionales con el fin de brindar una mejor integración de la comunicación en todos sus sentidos y en todos los niveles.

## **1.2 La comunicación organizacional en México**

### **Inicios**

La comunicación organizacional tuvo su origen en las relaciones públicas, que tienen como dato histórico que en 1906 el periodista norteamericano Ivi L. Lee tuviera la idea de ofrecer a empresas e instituciones sus servicios como promotor de ellos ante la prensa. De esto surgió el concepto de Imagen Institucional. Ivi y sus colegas sensibilizan al público a través de notas periodísticas que publicaban, para que éste tuviese una actitud favorable hacia las empresas que representaba públicamente.<sup>5</sup>

La comunicación organizacional ha tenido un desarrollo relativamente reciente. Esto es particularmente cierto en nuestro país, que ha tendido a seguir los patrones que se han dado en este campo en Estados Unidos (siguiendo los pasos de las relaciones humanas en las organizaciones, buscando adaptarlos a la realidad de las organizaciones mexicanas).

En la práctica profesional ha seguido tres etapas: su inicio, centrada en los medios, la adquisición de su identidad, centrada en la comunicación interpersonal y grupal para el desarrollo organizacional y de los recursos humanos y su desarrollo, en la que posibilite relaciones humanas más eficientes.

### **La década de los sesenta**

En esta década, se iniciaron los estudios universitarios de comunicación y se inició la difusión de la disciplina, sobre todo en los campos específicos del periodismo y la comunicación para el desarrollo.

En México, donde dominó la preocupación por la división del trabajo, el control de corte tayloriano en la producción y el énfasis en el orden burocrático weberiano, en las universidades surgió un rechazo a sus planteamientos.

El estudio de la comunicación se centró en los medios y la comunicación interna en las organizaciones se redujo a un concepto limitado de relaciones públicas.

El poco conocimiento que se tenía en México de la comunicación en las instituciones y la fuerza centrada en los medios de comunicación masiva,

---

<sup>5</sup> Homs Quiroga Ricardo. *La comunicación en la empresa*. p. 61.

permitió que prevaleciera la tendencia de los egresados de comunicación interesados en el campo de las instituciones a centrarse en las áreas de publicidad y relaciones públicas. Algunos incursionaron en el campo de las relaciones públicas y se iniciaron los primeros intentos de manejar sistemáticamente la comunicación no masiva en las organizaciones.

Se inició un campo de trabajo de la comunicación en el interior de las organizaciones, pero enfocado hacia el exterior: publicidad y promoción, organización de eventos, atención a clientes y proveedores principales, difusión de comunicados o gacetas en periódicos.

### **La década de los setenta**

En el estudio de la comunicación, pasaron diversas modas principalmente del acelerado avance y cambios constantes en el ámbito de la comunicación y la información; fueron llamando la atención de los estudiosos de la comunicación temas como: semiótica, análisis del discurso, comunicación alternativa, políticas nacionales de comunicación, etc.

El estudio de la comunicación organizacional se limitó a la adaptación de estudios y avances realizados en Estados Unidos, y su aplicación en las instituciones de nuestro país.

El surgimiento de demandas específicas del campo profesional, permitieron diferenciar con claridad la publicidad y la comunicación organizacional.

Se dio un desarrollo expansivo de las comunicaciones, de la informática y del mercado de trabajo. La comunicación en las instituciones, tanto públicas como privadas se perfiló como una profesión con características definidas: mientras, las relaciones públicas, la publicidad y la propaganda avanzaron aceleradamente.

Se desarrolló la administración de recursos humanos siguiendo los mismos estándares provenientes de Estados Unidos. Aunque continuó el predominio del sistema cerrado y del actor racional de Scott en México.

En el campo de la comunicación interna, ésta fue la década de la identidad de la comunicación organizacional como profesión.

En comunicación, se pasó de las posiciones maniqueas al desconcierto por la crisis de los paradigmas y la búsqueda de nuevos caminos. Fue evidente la necesidad de contextualizar los fenómenos comunicativos en el ámbito de la cultura, lo que ha permitido tener una visión más integral de la comunicación.

Los modelos nacionales de comunicación se consolidaron y se amplió el ingreso de profesionales en el ámbito gubernamental. Se sintió con más claridad la necesidad de entender a la profesión del comunicador, su relación con la universidad y los procesos de formación de profesionales; aunque también se alcanza a percibir el reconocimiento creciente de los comunicadores

organizacionales que tienden a abrir un amplio campo de trabajo, no reconocido hasta ese momento.<sup>6</sup>

### **La década de los ochenta**

Los primeros años de los ochenta marcaron un cambio radical en el sector académico de la comunicación organizacional, sin necesariamente romper por completo sus enlaces con el pasado.

Desde entonces la comunicación llegó a definirse como el “estudio de mensajes, información, sentido y actividad simbólica que constituye a las organizaciones” (Putman y Cheney, 1985).

En 1987 ya estaba instalada en varias organizaciones; algunas educativas como el Tecnológico de Monterrey del Estado de México y el Centro Avanzado de Comunicación y en otras productivas como IBM y XEROX de México.

El principio fue confuso, qué estudia, qué resuelve, qué plantea, eran las interrogantes que se hacían. Ante ello una sola posibilidad de conocimiento el libro *Comunicación Organizacional* de Gerald Goldhaber, compilado desde diferentes ópticas estructurales, comunicativas, psicológicas, administrativas y sociológicas y dentro de su contenido en un párrafo pequeño nos decía: “la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” y citaba otras tantas, pero ésta es la que proponía el autor.

Reflexionando sobre la definición se comprendía que la comunicación organizacional propone ser más una apertura que genere interés entre los empresarios y ejecutivos que tienen bajo su mando a las grandes organizaciones para propiciar la integración de la infraestructura material con la humana y generar ambientes de trabajo donde sea posible conjuntar el desarrollo del individuo con el de la organización. Que el trabajador se sienta verdaderamente parte de la organización, que ésta sea una extensión de su propia familia, tal es la identificación que puede lograrse con una buena comunicación.

Esta disciplina toma fuerza en los años ochenta, donde las necesidades de cambio y problemas para difundir información se agudizan. Es un campo de interciencia, es decir, intercambia y se apropia de conocimientos afines y conocimientos en común para formar un lenguaje compartido con áreas como las relaciones públicas, que se ocupan de la imagen de las organizaciones, o la administración que se orienta a los recursos, o la comunicación que se dirige al uso óptimo de los sistemas internos; y la comunicación organizacional que intermedia o media entre ambas disciplinas como lo muestra la gráfica:

---

<sup>6</sup> Casares Pablo. *Universidad y comunicación organizacional en México*. Versión ampliada y modificada del trabajo “Organizational communication in México” presentado originalmente en la Conferencia Anual de la International Communication Association, (ICA) el 29 de junio de 1990 en Dublín.

Después se empezaron a hacer estudios sobre los flujos de comunicación, es decir las formas representativas por donde corre la información reconociendo los organigramas, sociogramas, flujogramas, flujos centrípetos, centrífugos, unilaterales y multilaterales; esto quería decir que existían varias formas por donde atraviesa la información tanto en el interior como en el exterior de las organizaciones.

Más adelante se le dio importancia a los mensajes identificándolos como discursos orales, escritos y corporales, es decir la palabra o diálogo es importante para dar un aviso, orden o tarea, lo escrito se encuentra en la papelería gerencial; memorandos, circulares, oficios y cartas.

En cuanto a las redes se le daba importancia a su diseño para saber cómo se va a intervenir en la captura de información y comunicación por ejemplo, la red de cadena, estrella, rueda, círculo y otras que marcaban que las redes son estructuras intencionadas para recibir y mandar mensajes.

A principio de 1990, principalmente en la ciudad de México se empezó a darle fuerza a esta disciplina y se le reconoció su carácter de licenciatura en la Universidad de la Comunicación al igual que en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, en ese mismo momento el Centro Avanzado de Comunicación inicia su maestría en Comunicación Institucional con el objetivo de formar profesionales capaces de analizar el proceso de regulación, autorregulación y heterorregulación que realizan las organizaciones por medio de sus acciones comunicativas.

En la actualidad todavía se encuentran dificultades los diferentes campos de la comunicación, porque muchas veces esas funciones están siendo ejecutadas por otras áreas o departamentos que más o menos tratan de poner un orden a la desinformación que reina en las organizaciones.

### **1.3 Relación entre comunicación organizacional y los diferentes tipos de comunicación**

A ciencia cierta son pocos los autores que toman la comunicación organizacional como algo aparte y no como un todo (en este caso la organización).

Son varias las perspectivas desde las que se pueden estudiar fenómenos de comunicación organizacional similares (Krone, Jablin & Putnam, 1992). Por un lado, y si optamos por la perspectiva mecanicista, haríamos operativo este concepto comprobando el número de mensajes de retroalimentación enviados a los supervisores a través de canales escritos u orales.

## La comunicación organizacional

Numerosos estudiosos del tema han tratado de dar su versión acerca de lo que a su juicio es la comunicación organizacional. Sin embargo, la que sentimos que se acerca más a la realidad de nuestra organización es la de Homs Quiroga Ricardo que en su título *La comunicación en la empresa* menciona “es un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos internos y externos”.

De esta manera se trata de programas que se originan en la misma organización, los cuales empiezan desde dentro, para después ejecutarlos hacia el exterior, y tratar de proyectar la mejor imagen de la empresa.

“Fundamentalmente tiene por objetivo transmitir a los interesados un mensaje en cuyo contenido se exprese a) qué es ejecutar un trabajo eficazmente, y b) que cooperar con otros le permite obtener para sí mismo la satisfacción del deber cumplido”.<sup>7</sup>

Por medio de la comunicación, el subordinado sabe lo que el superior quiere que se haga, y el superior puede saber lo que aquél está haciendo. Además, la comunicación también estimula la cooperación y la satisfacción en el trabajo porque los miembros de un grupo de trabajo pueden saber lo que cada uno está haciendo y qué piensa el individuo acerca de ese equipo.

Según George R. Terry: “La comunicación es un medio, no un fin. Sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo. Además, ayuda para que la planeación y la organización administrativas sean ejecutadas en forma eficaz y que se aplique con efectividad el control administrativo. La buena comunicación es el resultado de una administración competente, no la causa de ella. Básicamente, la comunicación consiste en mantener informada a la gente”.<sup>8</sup>

Para Sergio Flores, “comunicación es acción y efecto de hacer a otro, participe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer”.<sup>9</sup>

En la mayoría de las empresas no existe un departamento de comunicación que actúe como tal, forma parte de otro departamento (generalmente de recursos humanos), o cumple la función de comunicación social o de plano ni siquiera existe.

En una organización con estructura organizacional formal, esta última condición es la que define específicamente a la comunicación organizacional.

---

<sup>7</sup> Ramos Padilla Carlos G. *La comunicación. Un punto de vista organizacional*. p. 19.

<sup>8</sup> Corte González Oscar, *La comunicación en la empresa*. Universidad de Nuevo León. p. 56.

<sup>9</sup> Flores Gortari Sergio y Orozco Gutiérrez Emiliano, *Hacia una comunicación administrativa integral*. p. 76.

Define la comunicación organizacional como la comunicación que se forma y que da forma a los procesos de las tareas y a la estructura formal en la organización.

### **El fenómeno de la comunicación**

En primer lugar, la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda la organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. No importa el giro, el nivel socioeconómico, el capital, los recursos humanos.

No cabe duda que sin ella el mismo hombre no llegaría más allá de la simple comunicación mímica. No podría desarrollarse la organización ni física ni socialmente ni estructuralmente, debido a que todo funciona en relación con las comunicaciones.

Desde este punto de vista hay varios niveles donde intercambian todo tipo de comunicaciones.

No podemos pasar por alto que “la comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social y cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo”.<sup>10</sup>

### **El proceso comunicativo**

Basándonos en el libro de Carlos Fernández Collado hay ciertos puntos básicos que el autor menciona y que desarrolla Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, en los cuales detalla la importancia y el alcance del proceso comunicativo en las organizaciones.<sup>11</sup>

La comunicación es integral, como ya se ha comentado, la comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intragrupal, intergrupala, e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos escritos, audiovisuales y electrónicos).

Como mencionaremos durante los siguientes capítulos, la comunicación dentro de los grupos e instituciones están íntimamente relacionadas y no pueden estar separadas, debido al completo sistema de interacciones donde uno a otro canal se complementan de diferentes formas, en diferentes tiempos y simultáneamente.

---

<sup>10</sup> Rebeil Corella María Antonieta y Sandoval Reséndiz Celia Ruiz [coordinadoras]. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. p. 177

<sup>11</sup> Fernández Collado Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. p. 13

Esto con el fin de que los canales utilizados funcionen correctamente y en ambos sentidos para que los actores de la organización interactúen entre ellos mismos y se den los flujos de todos los niveles.

La comunicación es sistema<sup>12</sup>; aplicando la teoría de sistemas en la que las partes forman parte de un todo se complementan directamente. Los modelos de comunicación que se utilizan para enviar y recibir información, son a la vez independientes, están interrelacionados y se conectan de diversas maneras.

La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas<sup>13</sup> a últimas fechas cada vez nuevos conceptos toman forma en las organizaciones debido al auge de nuevas teorías y prácticas que van encaminadas a mejorar la comunicación. Una de ellas es la cultura organizacional donde intervienen un conjunto de hábitos, normas, reglas, e idiosincrasia de la organización donde lo comparten los empleados.

En la organización, los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura son múltiples: símbolos, conductas, políticas, procedimientos, normas, instalaciones y tecnología, sólo por nombrar algunos.

La comunicación es importante debido a que no sólo es la comunicación en sí la que actúa, sino tiene que ver con diferentes tipos de comunicación tales como:

### **Tipos de comunicación relacionados con la comunicación organizacional**

⌘ La comunicación de negocios: se entiende como el estudio del uso, adaptación y creación de lenguaje, símbolos y signos para la conducción de actividades que satisfacen las necesidades y los deseos humanos al proveer de bienes y servicios para las ganancias privadas.<sup>14</sup>

Como vemos y sin pretender inmiscuirse en otras áreas, la comunicación está adscrita a varias funciones que cumplen con la misión de estar organizados alrededor de las herramientas que requieren su ayuda para poder definir una mejor conducción de la organización.

⌘ La comunicación gerencial: los destinatarios primordiales de la comunicación gerencial son aquellas personas que cumplen con la función de gerentes en las organizaciones, así como los estudiantes de administración de empresas. La meta fundamental de la comunicación gerencial es desarrollar y difundir aquel conocimiento que incrementa la eficiencia y la efectividad de los gerentes en el contexto de los negocios contemporáneos.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Fernández Collado- op. cit. p. 13

<sup>13</sup> Idem

<sup>14</sup> Rebeil Corella- op. cit. p. 161

<sup>15</sup> ibid. p. 183

Lo que se pretende con este tipo de comunicación es desarrollar las habilidades de los gerentes, tanto a nivel gerencial, como a nivel operativo, esto con el fin de llegar a las metas trazadas, con el único e importante fin de eficientar las comunicaciones dentro de la organización.

⌘ La comunicación corporativa o institucional: la comunicación corporativa es aquella que se dedica a crear, promover y mantener la imagen de la empresa o institución, así como de establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos, externos y especiales.<sup>16</sup>

A esta forma de comunicación muchas veces también se le denomina relaciones públicas, que como su nombre lo indica, identifica a los diferentes tipos de públicos que integran la organización y los divide para proyectar de diferentes maneras la imagen, tanto al exterior como al interior, y a los públicos mixtos y compuestos. Además de establecer vínculos de unión y ayuda mutua con otras organizaciones para el mejor entendimiento con ellas.

Sin menospreciar a las pequeñas y medianas empresas, sólo las que cuentan con grandes capitales invierten recursos, en cuanto al departamento de comunicación se refiere, las PYMES (así se les llama en México a las pequeñas y medianas empresas) luchan por sobrevivir todos los días y muchas de ellas no destinan nada de recursos a la comunicación.

Las principales funciones de la comunicación organizacional son: generar procesos de intercambio que unifiquen y consensen criterios de productividad y provoquen la cooperación y la colaboración colectiva y organizada hacia las metas de la organización.<sup>17</sup>

Hoy en día al comunicador organizacional no se le reconoce como tal y su campo de visión brinda dos oportunidades: una, que el campo de trabajo es inmenso, virgen en muchas actividades, inmenso, grande debido a que poco a poco se ha ido despegando esta rama, el de fundar actividades que ya no nada más inmiscuyan a contadores, economistas, ingenieros, arquitectos, sociólogos, administradores, diseñadores.

La segunda es que a pesar del enorme campo visible, también muchas expectativas se cierran, debido a que relativamente poco se conoce este campo en México. Muchas organizaciones no saben ¿qué es la comunicación organizacional?, ¿a qué se dedica?, ¿de dónde proviene?, ¿vale la pena invertir en ello?, etc.

Son muchas preguntas que a pesar de tener respuestas, con frecuencia no se encuentran debido a diferentes factores

---

<sup>16</sup> Fernández Collado· op. cit. p. 168

<sup>17</sup> Ibid, p. 164

Todos nos comunicamos en una mezcla de cuatro diferentes estilos de comunicación, el analítico, el directivo, el persuasivo y el relacionador. Sin embargo existen quienes se sienten más incómodos comunicándose en un estilo que en otro. Todos tenemos un estilo natural o la mezcla de varios estilos de comunicación naturales.

### **Estilos de comunicación de líderes**

El modelo de estilos de comunicación de Morganthau, según Habib Chamoun Nicolás consultor de desarrollo de negocios, está basado en comportamientos externos que son observables durante el proceso de comunicación y no en personalidades.

Existen dos aspectos en el comportamiento de la comunicación que determina como interactuamos con otras personas y así es como nos perciben. El primer aspecto es el grado de asertividad y el segundo el grado de sensibilidad que mostramos.

**Asertividad.** La cantidad de control que se soporta en un intercambio personal.  
**Sensibilidad.** Definida como el grado de importancia que uno manifiesta para mantener la conversación; es lo opuesto para cumplir el objetivo.

La manera más fácil y más sencilla para identificar la asertividad es juzgando qué tan directa es la persona. Los comunicadores asertivos hablan sin rodeos, van al grano. Hablan en términos bien definidos y pierden poco tiempo en compartir su punto de vista. En un extremo los comunicadores asertivos pueden resultar bruscos y abruptos. Los comunicadores directivos y persuasivos son ambos comunicadores asertivos.

Los comunicadores no asertivos son indirectos, le dan vueltas al asunto. Platican generalmente de una manera lenta, cuidando escoger las palabras correctas y usualmente toman mayor tiempo en llegar a donde quieren. Los comunicadores analíticos y relacionadores son comunicadores no asertivos.

En cuanto al grado de sensibilidad, los comunicadores sensibles están orientados a la gente y los comunicadores insensibles a la tarea.

Los comunicadores sensibles permiten entrar a sus condiciones emocionales y responden abiertamente las preguntas que se les realizan. Cuando platicamos con estas personas es fácil detectar su estado de ánimo. Los relacionadores y los persuasivos son comunicadores sensibles.

Los comunicadores insensibles, como su nombre lo indica, son fríos y calculadores al comunicarse. La relación no es lo importante sino el asunto por tratar. Los analíticos y directivos son comunicadores insensibles.

Las distinciones más obvias de los cuatro estilos son:

- ∇ Relacionador: considerado, amigable, agradable
- ∇ Persuasivo: extrovertido, convincente, entusiasta
- ∇ Analítico: serio, metodológico, preciso
- ∇ Directivo: eficiente, independiente, autoritario

Cada tipo de comunicación se encuentra presente en todas las organizaciones. Sin embargo no todos tienen el poder suficiente de mostrarlo. Generalmente esta categoría de expresarse la llevan implícita los ejecutivos, gerentes y directivos.

Esto nos sirve para evaluar la manera en que se comunican los mandos superiores, identificar cuáles son las causas por las que la comunicación no fluye en los mandos menores y operativos.

De esta manera y aunque un poco menos ortodoxo podremos indagar dónde se atorán los mensajes y cuáles pueden ser las alternativas para tratar de dar mayor confianza a los colaboradores de la organización y que se sientan parte de la misma.

Porque no basta solamente con tratar de mejorar los niveles de comunicación del personal operativo sino de todo el conjunto que labora dentro del grupo, ya que muchas veces, los más renuentes a este tipo de cambios son los directivos.<sup>18</sup>

### **Comunicación interpersonal**

Primero necesitamos entender que la comunicación se da entre personas. Éste es el primer contacto en relación con la comunicación. A este tipo de comunicación se le denomina comunicación interpersonal.

A continuación se mencionan las principales características de este tipo de actividad comunicativa.

- ♪ Como condición inicial se requiere un contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es entrada de cada uno de los involucrados en el marco perceptual de los otros.
- ♪ No hay un número preestablecido de participante, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requieren por lo menos dos personas.
- ♪ El contacto previo permite “entrar en sintonía”, es decir, iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartido un tema en común.

---

<sup>18</sup> <http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/columnas/habib/nivel4estiloscomunicacion.html>

- ♪ Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son, de una u otra manera, participantes activos. Se trata, entonces, de una relación de “toma y daca” en la que los interlocutores asumen diferentes papeles.
- ♪ La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas.<sup>19</sup>

#### **1.4 La importancia y las funciones de la comunicación organizacional**

¿Para qué sirve la comunicación organizacional?, ¿cuáles son los beneficios de implementarla en una empresa?, ¿que función cumple en una institución?

¿Cuántas veces los directivos de una empresa no se han hecho estas mismas preguntas? Lo que no saben es que hoy en día estos problemas están más que presentes en las organizaciones que manejan y dirigen.

Se entenderá por comunicación organizacional aquella que dentro de un sistema económico, político, social, cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo. La comunicación organizacional incluye en sus tres dimensiones: la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad).<sup>20</sup>

Como vemos, la comunicación en sí, puede darnos una riqueza interminable en cuanto a procesos integradores se refiere. Está asociada en todos los contextos y puede contribuir de incontables modos

Muchas empresas trasnacionales han puesto en práctica la comunicación organizacional y han creado un departamento para regular y proponer mejoras que tiendan a propiciar un clima más acorde con los principios fundamentales de cualquier institución.

El reto de la comunicación es ordenar los sistemas de comunicación e información y que todos los mensajes sean claros y consistentes en torno al logro de los objetivos.<sup>21</sup>

Debido a los múltiples cambios que diariamente suceden a todas las organizaciones, las comunicaciones suman un esfuerzo importante para

---

<sup>19</sup> Fernández Collado. op. cit. p. 49

<sup>20</sup> Rebeil Corella. op. cit. p. 15

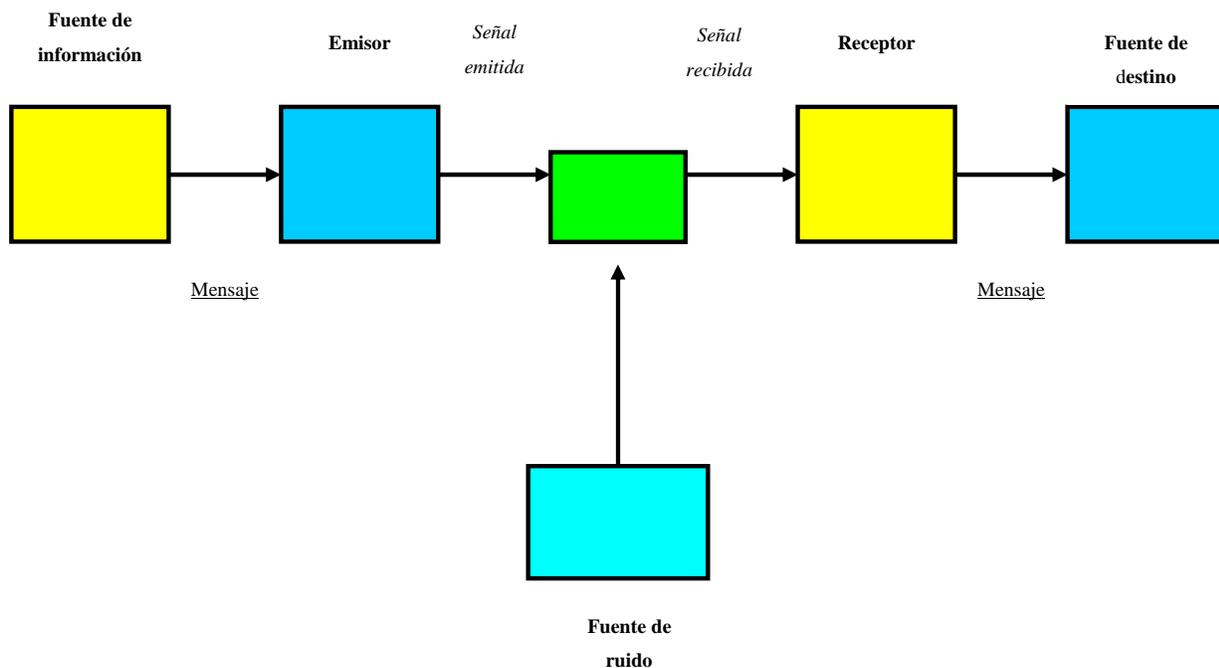
<sup>21</sup> Idem., p. 264

mantener al día al recurso humano dentro de las mismas. Es tarea de la comunicación mantener actualizados a los trabajadores de lo que sucede a diario dentro de las organizaciones, para abrir los canales de conversación y asimismo poder transformarlos en un círculo de retroalimentación, y que cada uno de los integrantes pueda expresar su sentir.

### La correspondencia entre la organización y los integrantes

La corresponsabilidad consiste en que cada colaborador es parte integral del equipo y le corresponde cada logro tanto como le corresponde cada error.<sup>22</sup>

Este punto es muy importante debido a que muchas veces los colaboradores de las organizaciones no toman en cuenta que todos pertenecen a ella en los momentos buenos y malos, ya que algunos sólo se sienten parte de ella cuando comparten los momentos grandiosos y de bonanza y por el contrario le dan la espalda cuando la organización necesita su ayuda, comprensión y apoyo.



Esquema del sistema general de comunicación de Shannon

<sup>22</sup> Fernández Collado. op. cit..p. 15

En la correspondencia están implícitos algunos principios de:

- Una cultura de “informar e informarse”, donde cada miembro de la organización es responsable de emitir la información que le compete, así como buscar las fuentes adecuadas que le puedan proveer de la información que se necesita para desempeñarse óptimamente.
- Ante cualquier problema de comunicación, el responsable es el emisor, ya que es precisamente el principal interesado en que su mensaje tenga el impacto deseado.<sup>23</sup>

Debemos entender el acto como un hecho que se produce en el momento y en un lugar determinado, cuya percepción genera una experiencia. Tales experiencias son interpretadas por los clientes de la organización y son inevitables ya que la comunicación por naturaleza y particularmente en el caso de la empresa, tiende al acto y lo propaga; si la comunicación no tiene poder de generar acción aparecerá sólo como una pieza decorativa en la compañía.<sup>24</sup>

### **La organización se manifiesta**

Hay que generar actos que tiendan a hacer saber que a pesar de que la comunicación no se manifieste tangiblemente siempre se encuentra inherente a la misma organización.

No puede dejar de haber comunicación porque en esencia misma la institución, compañía, empresa u organización dejaría de existir por el simple hecho de que sus componentes principales manifiestan actos y hechos que incumben a la comunicación.

- 1º. **La empresa no puede dejar de actuar:** siempre está en constante movimiento no puede dejar de generar comunicación va contra su propia naturaleza, sólo dejará de hacerlo cuando desaparezca.
- 2º. **La empresa no puede dejar de emitir mensajes:** como se mencionaba anteriormente, en el contexto mismo donde se desarrollan las organizaciones van contra su voluntad el hecho de generar intercambios de flujos comunicativos. De una u otra manera se da de forma natural.

### **¿Qué se espera de los trabajadores?**

Un padre trabaja día tras día, tiene dos trabajos para poder darle lo necesario a su hijo. El niño se dedica a estudiar únicamente, no va mal pero tampoco muy bien que digamos. A veces no va a la escuela; otras veces hace como que asiste al colegio y no entra, y así ha transcurrido su vida durante los últimos dos años.

---

<sup>23</sup> Rebeil Corella. op. cit. p.265

<sup>24</sup> Garrido Francisco Javier. *Comunicación estratégica*. p. 30

Todo padre espera que su hijo le responda en cuanto a estudiar y sacar buenas calificaciones se refiere. Pero para eso debe haber un compromiso, en donde el papá, se comprometa con su hijo a que lo apoyará en todo lo que pueda; pero muchas veces el hijo no sabe que a él también le corresponden ciertas responsabilidades que su padre espera que cumpla.

Lo mismo ocurre en una organización en donde las personas necesitan aspectos comunicacionales para saber lo que se espera de él, cuáles son las funciones, obligaciones y beneficios que debe cumplir.

Es aquí donde entra en funciones la comunicación organizacional, debido a que regula de manera importante las necesidades de comunicarse, entre los diferentes elementos humanos, que a diario tienden a relacionarse.

- ▲ **Instrucciones de trabajo.** En este sentido, es preciso conocer los resultados que se esperan de las funciones que cada uno desempeña, las condiciones en que se llevan a cabo las actividades y normas generales de interacción con los demás (grado de formalidad de las relaciones, conductas adecuadas e inadecuadas, formas de vestir, etc.).
- ▲ **Retroalimentación sobre el desempeño.** Es indispensable que cada persona sepa con claridad en qué medida logra resultados esperados de su actuación en la empresa. Esto no sólo tiene que ver con las evaluaciones formales de desempeño que periódicamente se llevan a cabo en las organizaciones, sino también con la retroalimentación que reciben los empleados y trabajadores en la relación cotidiana con sus supervisores.
- ▲ **Noticias.** Se refiere a los informes acerca de la organización, los compañeros, el entorno, el mercado, los productos, el campo profesional, etc., que permitan a las personas estar al día con respecto a los asuntos concernientes a su trabajo.
- ▲ **Información de carácter personal,** que permita a los individuos conocerse entre sí más allá de la función laboral. Es decir, datos que permitan avanzar por el continuo impersonal-interpersonal. Esta información, que de alguna manera humaniza las relaciones de trabajo, es de especial significación en nuestro medio, donde, como ya se ha dicho, las relaciones son un factor primordial.

## **El papel de la comunicación**

Pero ¿cuál es el papel de la comunicación en la organización? Primeramente se debe entender que la comunicación es una herramienta básica y que está para ayudar a contribuir al logro de los objetivos de la organización porque de otra manera se volverá prescindible.

Por el contrario debe volverse un factor esencial para la buena comunicación en las organizaciones. Tiene que ser el eje en el cual gire todo lo que tenga que ver con la organización. No importa si se trata de información financiera, jurídica, mercadológica, deportiva, social, cultural, etc.

### **Las cuatro íes**

En este contexto entran las cuatro íes las cuales son: información, identificación, integración e imagen.

Cada una cumple un rol fundamental debido a que forman parte de la organización y dentro de ellas encontramos lo siguiente:

**Información.** Hay que hacer llegar la información a todos los empleados de manera completa, oportuna, veraz y sobre todo a tiempo. Incumbe el entorno de la organización, sus actividades, su desempeño, sus niveles, sus actividades, etc. Es indispensable que se aprovechen los diferentes medios y además manejar dos tipos de canales: dar la información a los trabajadores y de recibir opiniones, propuestas, sugerencias.

**Identificación.** Hay que tener en cuenta que para que alguien se sienta parte de una familia debe conocer los gustos de ésta, sus actividades, sus aficiones, sus derechos, sus obligaciones. De otra forma no sentirá que pertenece a ella.

Esto pasa también en las organizaciones. Un empleado no se identificará con ella, si no conoce dónde está trabajando, cuál es la misión, la visión, sus objetivos, qué fin persigue, a qué se dedica, etc., hay que difundirlos y hacerlos sentir parte de una gran familia donde encuentren que caminan junto con la organización en la dirección correcta.

No hay que olvidar que el lugar de trabajo es como una segunda casa debido a las 8 o 9 horas que todos los días se pasa en ella, por consiguiente se debe hacerles sentir que ésta es su casa y que al igual que en otros lugares hay obligaciones y derechos.

**Integración.** El maestro de cibernética deja un proyecto en equipo. El grupo es de seis, lo conforman tres hombres y tres mujeres y empieza a trabajar en el plan. Después de una ardua labor de seis meses entregan el trabajo. Al final el maestro felicita por el excelente trabajo realizado; pero sólo cuatro de ellos trabajaron el proyecto. ¿Alguna vez hemos escuchado algo parecido?

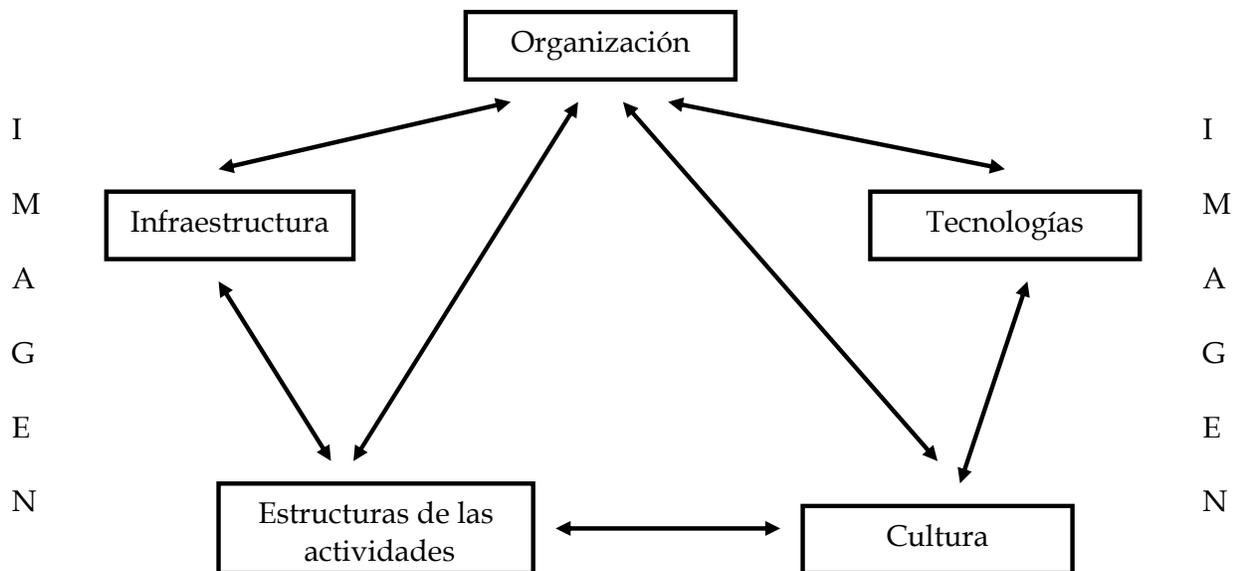
¿Realidad o ficción?, ¿cuántas veces no se forman los equipos para trabajar en algo concreto?, y al final sólo trabajan unos cuantos. Para eso hay que favorecer la integración entre el personal y los colaboradores de la organización. Abrir los canales de información, distribuir de manera uniforme la comunicación (horizontal y verticalmente), romper las barreras entre los distintos niveles y

entre los departamentos, con el fin de constituir un clima favorable para la labor en equipo.

**Imagen.** ¿Qué se entiende por imagen? Hay varios tipos de imagen, por ejemplo la imagen corporativa que a través de la cual se pretende llegar a un concepto o definición de una empresa o institución, mediante la adscripción de un conjunto de conocimientos que, tras la experiencia propia y el análisis de los mismos, pretende definir una idea en términos racionales, lógicos y coherentes.

Pero la imagen no tiene por qué ser ni racional ni lógica ni coherente. Y en ello radica su diferencia con el concepto.<sup>25</sup>

La imagen corporativa es el eje de la problemática que aborda la comunicación estratégica, es el registro público de los atributos corporativos. Es una síntesis mental que los públicos elaboran acerca de los actos que la empresa lleve a cabo, sean o no de naturaleza específicamente comunicacional.



Cuadro donde se muestra que el eje de la comunicación tiene que ver con todos los elementos que hay en la organización incluida la imagen

<sup>25</sup> Sáenz, Luis Ángel. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. p.14

La imagen corporativa se constituye en un output/input, ya que si bien puede ser considerada resultado sistemático del accionar corporativo, también es cierto que este resultado ha de servir para decidir las acciones por llevar a cabo.

A esto se le denomina *feed-back* (retroalimentación) y *feed-forward* (realimentación por adelante.)

La imagen corporativa la elaboran los públicos, y la empresa es responsable de la imagen que los públicos elaboren de ella.

Aunque en sentido figurado se debe basar en una reputación impecable, en realidad es acerca de la organización, ya sea por su excelente calidad, sus innovadores diseños, la tecnología de punta, la manera como tratan al cliente, etc. Esto muchas veces influye en los colaboradores, quienes se reflejan en ella a través del estatus, donde se sienten orgullosos y reflejan una buena imagen.

La importancia de la comunicación radica en el hecho de que no puede actuar sola; requiere una cooperación entre todos los miembros del grupo para aceptar que se necesitan nuevas pautas comunicacionales.

## Capítulo II

### **La comunicación interna y externa en una organización**

Es un hecho que la comunicación y la información han estado presentes desde que el ser humano hizo uso de la razón. Aunque han pasado y sufrido múltiples cambios en sus conceptos, en su esencia significan que no son lo mismo y representan cosas distintas. Para P. Joffre y G. Koenig el término información se refiere a situaciones en las que sólo el receptor tiene un rol activo, mientras que la ideas de comunicación trata de relaciones interactivas.

Como vemos, la información se da en un sólo sentido y generalmente de formas establecidas: del emisor al receptor y la comunicación utiliza diversos medios y varios canales donde interactúan tanto el emisor como el receptor.

La comunicación está presente en todas las estructuras de la organización. Todo comunica, las instalaciones, el lugar, el ambiente, las personas, los productos, etc. Esto se hace a todas las personas y en todo momento, pero no observamos que, se hace en diferentes niveles y ante diferentes públicos.

En este capítulo se esbozará de manera general la comunicación que hay en las organizaciones. Y como tema central se hablará de la comunicación interna por ser tema central en todo el trabajo. Haciendo hincapié en los diferentes ámbitos que abarca la metodología de la comunicación y su relación con los diferentes públicos.

A partir de este momento, siendo tema principal la comunicación interna, se abarcará los diferentes flujos que hay en ella y dentro de las organizaciones, las principales características que la hacen especial, única y que no puede estar ausente de cualquier institución que requiera sobrevivir en un mundo tan cambiante.

Tocaremos los medios de comunicación que emplean las instituciones, abarcando los que han existido desde que se formaron las organizaciones y que con el paso del tiempo fueron adaptándose a los nuevos parámetros que requieren tanto el personal como la propia organización.

Los cambios están presentes y en constante evolución por eso mismo también hablaremos de los nuevos medios que surgieron con la revolución tecnológica, animada igualmente por las mejoras computacionales y el manejo de medios de comunicación masiva.

## **2.1 Diferencia entre comunicación interna y comunicación externa**

### **La comunicación en las organizaciones**

Los miembros de las organizaciones se comunican entre sí (comunicación interna) y con el medio externo (comunicación externa) y para ello se identifican y se segmentan los públicos, porque no hay que olvidar que se utilizan diferentes estrategias para mantenerlos informados.

Hay que diferenciar qué se comunica dentro de la organización y fuera, es decir, tanto interna como externamente y para ello se utilizan habilidades que van encaminadas a los públicos que intervienen en la organización.

Toda organización es potencialmente capaz de comunicar, pero no todas las organizaciones saben comunicar lo que desean o desearían comunicar. De hecho, y paradójicamente, incluso la falta de comunicación *comunica*.

Una organización comunica cuando explica -y, sobre todo, cuando explica bien- tanto a sus clientes internos (el personal) como a los externos su misión, sus valores, su cultura o filosofía empresarial, sus cualidades diferenciales respecto a los competidores. Entonces, la organización existe.

Una organización es lo que comunica. Recordemos el principio fundamental de la comunicación, en concreto de las relaciones públicas: *"hacer bien las cosas y hacerlo saber (bien)"*. Hay quien dice que cuando una empresa grande comunica, vende sus productos o su oferta de servicios. Cuando lo hace una pequeña se da a conocer.

En un mundo empresarial en el que los productos y las ofertas de servicios son cada vez más fáciles de imitar, la gestión de la comunicación se convierte en uno de los factores potenciales de diferenciación. Cuando hablamos de comunicación nos referimos a la comunicación interna, tan a menudo olvidada, y a la comunicación externa.

### **La comunicación interna**

La comunicación organizacional tiene divididos a sus públicos en dos grandes grupos: el primero es el externo, que está compuesto por clientes proveedores, gobierno, sindicatos, cámaras, asociaciones, instituciones financieras, etc. El otro es el interno, constituido por quienes trabajan en la empresa, así como también sus familias.

La comunicación interna está íntimamente relacionada con la cultura corporativa, que contribuye a crear y consolidar, con la gestión de los recursos humanos y con el *marketing* de una organización. Antes de vender un producto o servicio, el personal de una organización debe estar bien informado del mismo, tanto de las características del producto como de los beneficios para los consumidores o usuarios potenciales.

Aunque a menudo se confunde o se deja de lado la comunicación interna, hay que destacar que ésta es una parte central en el aspecto de análisis de toda organización, ya que forma parte medular del sistema por el cual la organización se desarrolla.

No hay una definición exacta de lo que pueda llegar a representar la comunicación interna aunque la conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización; avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc.

Algunos autores la definen de la siguiente manera:

- a Maqueda lo define así: “mirar hacia dentro de la propia organización del negocio con el fin de detectar la existencia de puntos fuertes o débiles que por su contenido estratégico deben conducir al planteamiento de estrategias específicas”.
- a De Sainte lo define como: “pasar revista a los recursos para todas las funciones de la empresa. Esto debe hacerse de manera objetiva, sin revalorizar ni desvalorizar la realidad”.
- a Hill y Jones lo definen así: “estudio que comprende la identificación de la cantidad y la calidad de recursos disponibles para una organización”.
- a Rodríguez lo define de la siguiente manera: “proceso de análisis y evaluación de la situación de la empresa para identificar las fortalezas internas y vencer o minimizar el efecto de sus debilidades”.<sup>1</sup>

Sin información compartida, sin *marketing* compartido, no es planteable ninguna política de crecimiento o diferenciación empresarial moderna.

### **La comunicación externa**

Hay que recordar que la comunicación externa puede presentar oportunidades para una organización y plantear amenazas para otra en la misma medida en que se dan las oportunidades.

A continuación se detallan algunas definiciones de comunicación externa y las diferentes variables a las que están sujetas:

- a Certo y Meter lo definen como “el proceso de revisar el ambiente organizacional para identificar amenazas y oportunidades, presentes y futuras que puedan influir en la habilidad de la empresa para alcanzar sus objetivos”.

---

<sup>1</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. *Administración con enfoque estratégico*. p- 100 y 101.

- a Hill y Jones lo definen así: “es el análisis que consiste en identificar las oportunidades y amenazas en el ambiente operativo de una organización”.
- a Para Rodríguez es “el proceso de análisis para establecer qué hechos y tendencias externas críticas afronta la organización y evaluar los factores y desarrollar un conjunto de oportunidades y amenazas”.

La comunicación externa de las organizaciones se acostumbra a centrar de manera preferente en la publicidad.

La empresa, a menudo sin un plan de gestión de la comunicación, suele insertar de manera espontánea anuncios en diferentes medios (prensa, radio, etc.).

Esta falta de planificación de la comunicación lleva con frecuencia a no alcanzar los beneficios esperados con los esfuerzos comunicativos, por lo cual la empresa u organización en cuestión atribuye sistemáticamente la falta de eficacia a la publicidad.

### **Gestión de la comunicación**

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

A través de la gestión en la comunicación interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión

Gestionar la comunicación implica conocer el público objetivo al que nos dirigiremos, posicionarnos en él, definir objetivos, estrategias y acciones. Y evaluar todo el proceso.

La gestión de la comunicación es una cuestión de sentido común, pero que reclama conocimientos técnicos y visión estratégica.

Si todo lo que hace una organización comunica, los medios a través de los cuales comunica deben ser múltiples y coordinados: la manera de atender al público del personal, las acciones de patrocinio, publicidad, *marketing* directo, comunicación interna, realización de conferencias, presentaciones públicas, etc.

Por tanto, cuando hablamos de comunicación, parece más idóneo hablar de planificación estratégica de la comunicación integral. De una planificación que conviene que se realice y se ejecute por expertos, porque con la gestión de la percepción social de una organización y con su imagen de marca es crítico evitar cometer errores.

La planificación de la comunicación interna sugiere la necesidad de un análisis de la percepción de esta materia, tanto desde el punto de vista de los directivos como desde la perspectiva de los propios profesionales, con el fin de conocer las posibles coincidencias y divergencias entre la percepción de unos y otros y poder así dirigirnos a una mejor sintonización.

## **2.2 Características de la comunicación interna**

Aunque todas las empresas trabajan todos los días con un proceso de comunicación interna son pocas las organizaciones en México que tocan el tema como un programa aplicado y constituido a su estrategia de negocios. “De hecho esta área resulta inexistente en la mayoría de los organigramas de las firmas nacionales o, en el menor de los casos, queda relegada en segundo plano”.<sup>2</sup>

La comunicación interna no tiene la importancia que merece quizá porque los dirigentes empresariales no perciben que este proceso ejecutado de forma efectiva, puede constituirse en una herramienta muy útil para conquistar sus objetivos organizacionales.

De ahí que no resulte extraño que la consideren como un área costosa, y, por tanto, prescindible.

Pero qué pretende la comunicación interna al estar presente en las compañías, cuáles son las razones por las que deberíamos emplearla a fondo y de manera natural como una división más de la estructura.

### **Objetivos de la comunicación interna**

De acuerdo con Ricardo Homs son 13 los puntos que persigue la comunicación interna, éstos son:

- μ “Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa”

Muchas veces los empleados no se sienten integrados a los objetivos de la compañía y eso es un enorme obstáculo para hacer que el personal se conecte de una manera total con ella. Esto se puede deber a que quizá no conozcan lo que la organización quiere de ellos, porque posiblemente no

---

<sup>2</sup> Rico Tavera, Guadalupe. *Comunicación ¿una ciencia en la empresa?* En Expansión.

están al tanto lo que busca la empresa o simplemente no se sienten parte de ella.

- μ “Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa”

Cuántas veces hemos escuchado a los empleados decir que pertenecen a tal o cual medio de comunicación, o a X o Y periódico que es muy importante. Esto quiere decir que se identifican y que están orgullosos de donde laboran; ellos presumen ya que tienen motivos para hacerlo, acaso por brindarles estatus social o profesional, también porque la empresa goza de una buena imagen institucional y han hecho que trabajadores se sientan orgullosos de la misma.

- μ “Establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores”

Todo buen barco que lleva a un buen capitán casi siempre llega a buen puerto. Regularmente debido a los múltiples compromisos en los que están inmersos los ejecutivos nunca tienen tiempo para dedicarles a los empleados unas palabras que los reconforten, porque así como se le debe hacer ver que muchas veces no llegan a los objetivos planteados, también hay que felicitarlos por sus logros y desearles que sigan con ese entusiasmo y dedicación.

- μ “Crear una disposición favorable hacia la empresa, por parte de la familia del trabajador”

Es muy difícil lograr que los familiares compartan la cultura de la empresa. Esto se debe a diversos factores entre los que destaca que muchas personas que laboran tienen que sacrificar el tiempo que dedican a la familia, por razones de trabajo. Por eso hay que lograr un equilibrio donde sepan que muchas veces tendrán que sacrificar algunas cosas pero a cambio recibirán otros beneficios que las organizaciones contemplan de diferente manera y conforma a sus posibilidades.

- μ “Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo”

Hacer que todos participen en diferentes proyectos y de manera más conjunta hará sentir al personal que todos forman parte de una gran familia en la que unos a otros se apoyan, aparte de ejecutar funciones ajenas para las que originalmente fueron contratados y esto hará que haya puntos de interés entre ambos (empresa-individuo).

- μ “Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo mas rápido posible, sin conflictos, a la empresa”

Generalmente cuando alguien nuevo ingresa, es difícil su integración debido a que intervienen diferentes factores que ponen bajo presión al personal, en especial cuando el individuo trabaja por objetivos.

Esto se debe a que entrar a algo nuevo y desconocido no es fácil. Aunque ya haya desempeñado ese puesto o esa función anteriormente, se requiere un tiempo de adaptación para hacer suyas la cultura, la filosofía y la idiosincrasia del lugar que ahora será su trabajo.

Además hay que dejar claro que siempre habrá preguntas que quedarán sin respuestas y que el empleado querrá saber las respuestas y por ende hurgará con los compañeros. Muchas veces por miedo, desconfianza o antipatía le pueden dar la información distorsionada o fuera de la realidad y esto reflejaría una mala imagen.

- μ “Abatir los índices de rotación de personal”

En la actualidad la mayoría de las empresas sufre un gran índice de rotación de personal, debido a que, como se comentaba, los trabajadores no se sienten comprometidos con la institución en la que laboran y por ende irán a trabajar sin ganas y sólo por el sueldo, lo que traerá como consecuencia su renuncia más rápido de lo que uno se imagina.

- μ “Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal, a fin de que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren y puedan ser abortados a tiempo”

Hay que hacer sentir a los empleados que la compañía tiene todo tipo de canales por los cuales puede mostrar su inconformidad o queja acerca de una situación en particular. Esto es con el fin de que el empleado sienta que es tomado en cuenta y que no haga de una situación un conflicto particular.

- μ “Fomentar actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución”

Muchas de las compañías que existen hoy en día ven innecesario este tipo de actividades, a causa de falta de tiempo o de espacio, pero precisamente éste es un método integrador que hace falta.

- μ “Ayudar a elevar el nivel cultural del personal”

Principalmente por el bien del trabajador pero se podría aplicar a la misma institución reflejando el nivel de cada persona, su personalidad, su forma de hablar y su imagen hacia el exterior.

- μ “Motivar al trabajador e incrementar su productividad”

Siempre son buenas las palabras reconfortantes y halagadoras de parte del directivo hacia su personal. Esto hace sentir seguro de sí mismo al trabajador y que puede llegar a cumplir las expectativas planeadas y superarlas de manera importante. Esto causará de manera paulatina que incremente su productividad y sus logros.

- μ “Cuidar internamente la imagen de la empresa, a fin de que ésta sea positiva”

Tiene relación con todos los puntos hablados anteriormente, todos influyen de manera directa en la imagen de la empresa, las personas son la base de toda organización que quiera competir en el mercado, por ende, las personas darán de qué hablar acerca de la imagen ante los diferentes públicos.

- μ “Evitar que el sindicato se vuelva un obstáculo para el entendimiento entre la empresa y su personal”

Este tema es muy delicado de hablar principalmente cuando no se tienen los elementos suficientes para dar un juicio y no se toman en consideración los mecanismos que intervienen en las negociaciones. Por eso sólo se mencionará que debe haber una buena relación entre ambas partes para llegar a buenos términos y que ambos salgan beneficiados.

Mantener bien informadas a las personas acerca de la situación organizacional lograr que a final de cuenta ellos sean los que tomen las mejores decisiones.

No se pretende hacer un manual de cómo llevar a una organización, sólo se tocan los puntos más trascendentes que deben tomarse a consideración. Como estos, hay otros tantos, a los cuales no se les da la suficiente atención y que son importantes porque cada uno de ellos debe adaptarse a la organización, principalmente debido a que todas las empresas se manejan de diferente forma y en situaciones distintas.

## Medios de comunicación interna en las organizaciones

Sin lugar a dudas otro tipo de comunicación que puede fomentar una buena imagen es el mostrar un equilibrio entre la información disponible para el público interno y la variedad de información expuesta a las personas que así lo requieran.

Según Carlos Ramos se pueden utilizar dos medios efectivos para la organización los cuales son el Manual de procedimientos y políticas de la organización.

### A. Organización

- Estructura formal y/u organigrama
- Delegación de prerrogativas y poderes (funciones)
- Rutinas, ejercicios y prácticas (políticas)

### B. Finanzas y control de gastos

- Inversiones
- Contabilidad general
- Seguros, asuntos legales e impuestos
- Presupuestos, reporte de gastos, análisis de beneficios y resultados obtenidos
- Contabilidad de costos
- Auditoría

### C. Mercadotecnia y ventas

- Estudio del mercado, pronóstico de ventas y sus estadísticas
- Ordenación y sistematización en los sectores de ventas
- Encauzamiento de pedidos
- Negociación de alquiler y venta de maquinaria
- Exhibición y presentación de equipos
- Garantías, fianza, hipoteca y reclamaciones

### D. Desarrollo de productos

- Bosquejos y cálculos
- Planificación de productos
- Investigación, exploración y sondeo
- Desarrollo y diseño de equipos

### E. Control y disposición de existencias

- Compras
- Convenios, compromisos y regulaciones con los proveedores

- Conducción y envío
- Depósito
- Manejo de inventarios

#### F. Elementos, inmuebles y bienes varios de oficina

- Uso y diseño de materiales
- Terrenos
- Reemplazos de inmuebles y bienes de oficina
- Alteración y desmantelamiento de edificios
- Restauración y utilidad de equipos de oficina

#### G. Personal

- Empleos, reglamentaciones de trabajo, promociones y ceses
- Horario de jornada
- Sueldos, pensiones y seguros
- Instrucciones y solicitudes para viaje
- Capacitación profesional y técnica

#### H. Relaciones públicas, publicidad e informes

- Relaciones públicas
- Relaciones con prensa y medios de comunicación masiva
- Publicidad
- Información y bibliografía técnica
- Exhibiciones, convenciones y representaciones
- Normas de redacción de procedimientos y políticas internas y su autorización

Todo esto con el fin establecer análisis de cada una de las áreas que conforman a la corporación, para elaborar estrategias que conduzcan a planear de una manera oportuna y a tiempo todos los elementos que de una u otra forma están inmiscuidos en el proceso productivo.

El propósito de tener manuales es hacer las funciones del personal más fácil y sin tantas complicaciones. Además de que será la carta de presentación de la compañía donde dispone de todos los datos necesarios y esenciales. Asimismo podremos tener la lista de proveedores, clientes, competidores, acreedores, etc.

Habrá un análisis e inventario físico, humano, técnico, donde se pueda encontrar cuáles son los departamentos que demandan más material, cuáles requieren una partida mayor, cuáles sufren cambios, dónde está el dinero invertido, cuáles son los métodos que se pueden aplicar a la hora de repartir el presupuesto entre otras cosas.

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay reacciones y se pierde el sentido.

Como diría Daniel Prieto Castillo en *Diseño y comunicación* (1999), se produce la "entropía comunicacional". Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

La comunicación interna sirve para que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos.

En las corrientes vinculadas a la gestión esto se relaciona con la "motivación personal". Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización.

Antes de implementar un plan hay que conocer la organización, realizar un diagnóstico. En este caso como se trata solamente de la comunicación interna se puede:

- Realizar un estudio y análisis de las ofertas y demandas de comunicación
- Entrevistas a integrantes
- Análisis de documentos: por documentos definimos todo material normativo o de difusión que utiliza la organización en sus diversos formatos y soportes.
- Observación
- Llevar a cabo un FODA (Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

Una vez concluida esta etapa, se analizará el material procesado. De la interpretación de los datos se identificarán cuáles son los actores generadores y receptores de información, los flujos informativos, el volumen y tipo de información que reciben y generan.

No hay que olvidar que la comunicación interna de toda organización esta inmersa en la cultura organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc., que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión, ya que condiciona la comunicación.

## **Los públicos**

Cuando se habla de público interno, se remite solamente al personal de una organización dada. Pero también es importante considerar en la estrategia a todos aquellos públicos cercanos como los proveedores o familiares del personal que indirectamente comparten lo cotidiano de la institución y se pueden identificar con ella.

En este aspecto, vale la pena apuntar que la comunicación externa también tiene su relación con la interna. Todo lo que se comunica hacia fuera, a través de los medios de comunicación, también repercute en el público interno. Si diseñamos una campaña de publicidad institucional, en contradicción con los mensajes que circulan puertas adentro se pueden producir focos de conflictos importantes.

## **La contribución en la comunicación: un buen comienzo**

La participación, tan temida por algunas organizaciones, resulta fundamental y no se reduce solamente a saber lo que ocurre. Es necesaria la previsión de espacios emergentes de comunicación que faciliten formar, tener y tomar parte en los procesos orientados a la creación de valores en las organizaciones, sentimientos de pertenencia y valoración del integrante como recurso humano. En otras palabras, se trata de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico, como cliente interno y no solamente como un eslabón en la cadena de montaje.

Las instancias de participación se distinguen en tres niveles que suponen grados distintos de compromisos:

**Información:** contar con información sobre la organización permite a cada integrante saber dónde está parado.

**Opinión:** para facilitar la incorporación de la experiencia de los integrantes de la organización. A esto algunos autores lo denominan "activo intangible". Todo ello en pos del desarrollo institucional. La opinión presupone el conocimiento de la información. Se trata de sumar puntos de vista, de identificar problemas que otros no observaron.

**Toma de decisiones:** vinculada con el desarrollo de la autonomía necesaria en cada área. Es el nivel superior de la participación y presupone los dos niveles anteriores.

## **Particularidades de la comunicación interna**

En algunas organizaciones, la comunicación interna juega un papel preponderante en el alcance de objetivos y metas, cosa que debería ocurrir habitualmente en todas las empresas.

Si bien la planeación de las actividades propias de cada organización y la fijación de sus objetivos y metas, prácticamente han sido actividades que realizan las áreas de Dirección o Gerencia General, Comercial y de Finanzas, e incluso el Consejo de Administración, cuando interviene en ella la función de comunicación se logran mejores resultados.

No se puede hablar de planeación estratégica en una organización sin considerar a la comunicación, pues por más que los responsables de fijar las cifras por alcanzar y definir los cursos de acción por seguir, hagan esa parte, si la gente que trabaja en la organización desconoce a dónde se tiene que llegar y cómo se quiere hacerlo, difícilmente se lograrán esfuerzos conjuntos y los resultados no serán los esperados. Aquí es donde entra en acción la comunicación interna.

## **Funciones de la comunicación interna**

Cuando una organización considera a la comunicación en la planeación estratégica y se involucra al responsable de dicha función en los planes globales, desde el principio se piensa en las formas más adecuadas para involucrar a la gente en dichos planes, de tal modo que la comunicación pueda cumplir su función adecuadamente y se alcancen los resultados esperados.

En estos casos, la función de la comunicación abarca, entre otros, aspectos como:

Difundir entre el personal, en tiempo y forma, los planes y las acciones que la empresa desea poner en marcha para alcanzar sus metas y objetivos.

- Involucrar al personal en dichos planes y acciones, desde el principio.
- Unificar criterios entre el personal, sobre la forma en que se desea llevar a cabo lo planeado.
- Establecer o reforzar las bases sobre las que se sustentan las formas de hacer en la organización.
- Encauzar los esfuerzos del personal hacia un mismo fin.
- Resaltar la importancia que tiene para el alcance de objetivos la labor cotidiana de cada empleado.
- Impactar en los resultados finales, la contribución que cada empleado realiza con su trabajo diario.
- Facilitar la aceptación de lo que se tiene que hacer y la forma en que se hará.

- Vencer la resistencia al cambio, si la hubiera.
- Crear conciencia de la responsabilidad compartida que implica la labor por realizar.
- Hacer partícipes a todos los empleados de los resultados obtenidos.

La función de comunicación en las organizaciones va mucho más allá de asegurarse que todos sepan qué se planeó y cómo y cuándo se hará. Se trata de captar la atención y confianza de la gente, involucrarla en lo planeado, convencerla de lo valioso que resulta su participación y hacerle saber que un logro (o fracaso) individual, de equipo, de grupo, también lo es de la organización en su conjunto. Y para ello se vale de los canales, medios y productos comunicativos que tenga a su alcance, dependiendo del tipo de organización que se trate, de su cultura corporativa y de los recursos de que disponga (humanos, materiales y económicos).

### **La comunicación interna como elemento activo**

Sin embargo, todos los esfuerzos de comunicación interna son infructuosos si en la organización existe la incongruencia: si se dice una cosa y se hace otra. Por más que la comunicación planee y difunda los mensajes adecuados al caso, si los mandos medios y superiores hacen o dicen algo diferente a lo que se comunica institucionalmente, los resultados serán muy alejados de lo planeado.

De ahí la importancia de considerar a la comunicación como un elemento activo e importante en la planeación estratégica de la organización, pues no sólo estará al tanto de lo que se quiere lograr para comunicarlo de la mejor manera, como ya vimos, sino que también podrá retroalimentar a los mandos medios y superiores sobre la forma en que se comunicará y en el sentido que tendrán todas las comunicaciones para conseguir lo planeado.

Así, los mandos medios y superiores, con la participación de la comunicación en la planeación estratégica, se convierten en agentes de comunicación que reforzarán todo lo que se comunique institucionalmente y serán, además, facilitadores de las acciones por realizar, pues cuando todos avanzan en un mismo sentido, se genera una corriente que encauza los esfuerzos hacia un mismo fin.

En resumidas cuentas, el ejemplo arrastra. Si lo que se hace en una organización, desde los mandos medios y superiores, es igual a lo que se comunica formal e informalmente (si la organización es congruente), el personal y toda la empresa estarán en el mismo canal (y ésta gozará de credibilidad y de la confianza de los empleados), facilitando el alcance de lo planeado. Sólo así se puede afirmar que la comunicación interna es exitosa y, por supuesto, gozar de sus beneficios.

## **La comunicación como herramienta estratégica**

Sin duda, la organización que busca alcanzar sus objetivos encuentra la clave cuando hace uso de la comunicación como herramienta estratégica. La concepción que ahora se tiene de la comunicación trata de superar la visión de que comunicar consiste únicamente en informar y persuadir a los públicos, sólo tomando en cuenta el diseño de flujos y medios de comunicación.

Hoy, la comunicación se centra en procurar las condiciones y procesos adecuados para que los públicos alcancen niveles favorables de compromiso y responsabilidad, sentimientos que deben nacer de ellos mismos, tanto, como su sentido de pertenencia y deseos de participación.

Actualmente, las organizaciones que descubren en la comunicación un respaldo a sus planes de negocio están teniendo éxito en lograr menores índices de rotación, menor resistencia al cambio, eliminación de retrasos en el desarrollo de sus procesos, incremento en el sentido de pertenencia, identificación con valores institucionales, etc.

Una metodología que ha logrado motivar a un sinnúmero de directivos de diversas compañías a hacer de la comunicación un instrumento que ayuda a lograr metas, es la auditoría de comunicación o ACI, con ella, han comprobado que la comunicación influye directamente en la productividad, en la actitud de servicio, en darle estabilidad a la organización en tiempos de crisis, en reforzar programas de certificación, en consolidar programas de administración del cambio, entre muchos beneficios más.

Muchas empresas se han dado cuenta que es insuficiente utilizar herramientas de medición o evaluación que sólo son capaces de concluir si su comunicación es buena o mala, inconsistente o en extremo informal; han caído en la cuenta de que la auditoría en comunicación interna<sup>3</sup>, es una herramienta que arroja resultados que permiten generar estrategias que logran hacer participar a toda la organización y dar solución a diversos problemas en cuanto a su sistema de comunicación; han encontrado en la ACI, la llave para crear las condiciones que facilitan el camino hacia el logro de objetivos estratégicos.

### **2.3 Flujos de la comunicación en las organizaciones**

Uno de los tópicos complejos en la tarea de validación de la comunicación organizacional y su aplicación en el contexto organizacional, es la comprensión de las bondades que su inclusión puede generar. Debemos distinguir con claridad cuáles son sus herramientas de acción e insistir en que esos instrumentos deben impactar en la rentabilidad de la organización, en los resultados que ésta logra, es decir, generar mejoras que puedan medirse cuantitativamente primero y cualitativamente después y qué diagnósticos,

---

<sup>3</sup> Más adelante se especificará en que consiste la auditoría en comunicación interna.

propuestas y logros, se muevan exclusivamente en el terreno de lo comunicativo, ya que esa, es su área de influencia.

Si la comunicación es un proceso inherente a todas las personas, y una organización tiene en su más valioso tesoro al recurso humano, es menester de la misma cuidar que esos flujos comunicativos estén en el terreno de la difusión de la información y la obtención de retroalimentación. Esta información deberá estar orientada a la integración del recurso humano vía el conocimiento y reconocimiento de sus competencias y habilidades, a la identificación con las metas organizacionales, a dar a conocer toda la información clave para la operación de la organización en sus diferentes niveles, entre otros.

### **Modelos de comunicación**

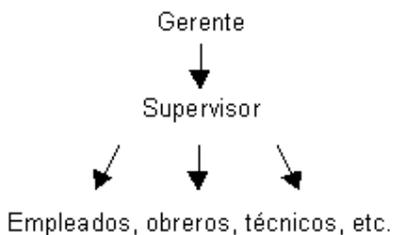
La mayoría de los autores reconoce tres niveles de comunicación en la organización los cuales se desglosan a continuación:

Descendente. Es la que manejan de manera simultánea todos los directivos de las empresas; dan instrucciones, avisos, órdenes, minutas, reglas.

Hay otros autores que dicen que la comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

### **Comunicación descendente**

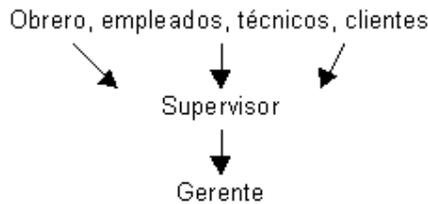
Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.



### **Comunicación ascendente**

Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan inadvertidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.



### Comunicación lateral

Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están en el mismo nivel intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos. Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar proceso burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve la acción.



### Niveles de comunicación interna

Además para ello, la comunicación organizacional identifica tres niveles para desarrollar las tareas internas de una organización:

- Nivel Individual: Orientado al trabajo de las personas. Los estilos de comunicación interpersonal están ante todo marcados por la historia del individuo que la emite. Historias que corresponde a otros especialistas desenmarañar, pero que afectan nuestra organización.

Si el número de personas en las organizaciones es igual al número de estilos de comunicación que se poseen, nos enfrentamos a los conflictos propios de la diversidad. Lo conducente es generar un estándar, un patrón de comportamiento que oriente las habilidades comunicativo-organizacionales para asegurar la correcta emisión de mensajes importantes para el funcionamiento de la organización.

- Nivel Grupal: Orientado a la integración de esos individuos en función del grupo al que pertenecen. Vía la comunicación (pues el trabajo previo lo hace el área de recursos humanos) deben integrarse las misiones personales a la obtención de logros grupales por el bien de la organización: Esto es imbricar lo que cada uno busca y el lugar al que

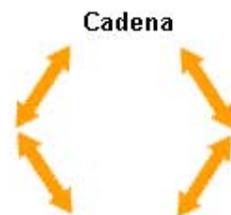
todos deben llegar, lograr la complementariedad de las personas en los grupos.

- Nivel Organizacional: Orientado al trabajo de personas en grupos alineados a la estructura organizacional que los cobija. Éste es el nivel macro de nuestro trabajo, poner en común el camino organizacional para el cumplimiento de metas.

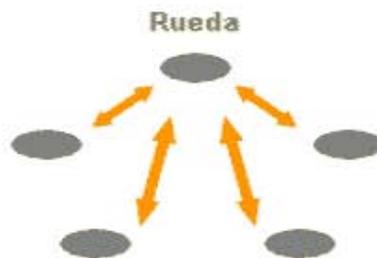
### **Redes de la comunicación**

Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes formales son generalmente verticales, siguen la cadena de autoridad y las comunicaciones están limitadas por las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes. Ahora bien, una red formal se puede presentar de tres formas: la cadena, la rueda y todo el canal.

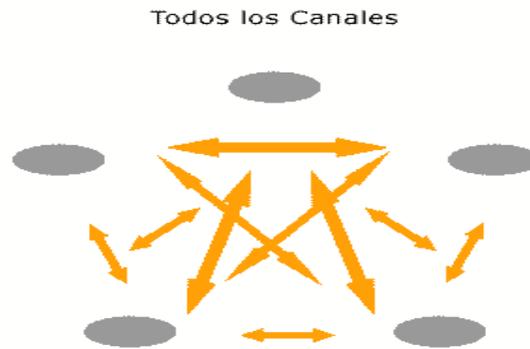
La cadena sigue rígidamente la cadena formal de mando. Se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante.



La rueda se apoya en un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápido y tiene alta precisión.



La red del canal permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y es más adecuada si se busca una mayor satisfacción, su precisión es moderada y no es probable que surjan líderes.



En cuanto a las redes informales, la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, no es controlada por la gerencia y es percibida por los empleados como más confiable y creíble que la información emitida por la gerencia a través de las redes formales. Los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión, por ejemplo el secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo.<sup>4</sup>

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

## 2.4 Principales tipos de comunicación que se emplean en una organización

En los últimos años hemos vivido cambios importantes que de una u otra manera han influido en la vida del hombre. Cambios tan rápidos y repentinos que cuando uno se da cuenta han quedado en el olvido y asistimos a otros descubrimientos importantes. Algunos autores mencionan que llegamos a la tercera revolución, la tecnológica.

Esto se debe principalmente a:

- Una acelerada innovación tecnológica, con la electrónica y la robótica como puntas de lanza.
- La explosión de las comunicaciones, que nos permite acceder de forma inmediata (en tiempo real) a cualquier información situada aun en los lugares más remotos de la geografía, con el simple hecho de conectarnos a las extensas y variadas redes de comunicación existentes.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/comorg.htm#2#2>

<sup>5</sup> Elías Joan. op. cit. p.29

- El rompimiento de las barreras globales, que ahora hace que todo lo que suceda en cualquier parte de la tierra afecte a las personas e instituciones del mundo, debido al rompimiento de las barreras comerciales y a los acuerdos económicos suscritos por los países, a las alianzas y bloques comerciales y al choque cultural entre occidente y Europa.

Es importante la generación de distintos soportes de comunicación interna para que sea más rica la comunicación. Los mismos pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales, etc. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTIC) abren el abanico de posibilidades e integran distintas modalidades generando soportes multimedia e hipermedia.

### **Herramientas cotidianas de comunicación**

**Carta al personal:** Las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común, sino personalizadas.

**Cartelera:** Este ancestral pero efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido esté ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malentendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

**Manual de bienvenida:** Cualquier persona que ingresa a una organización nueva necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.

**Manuales de estilo:** Son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales; evitando contradicciones.

**Folleto:** Sobre temas particulares como las coberturas de las artes o qué hacer frente a un accidente laboral, se pueden diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna.

**Publicación institucional:** Una revista interna informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por un

lado, la valoración como persona y, por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual y crea una cita periódica entre la redacción y el personal.

**Reuniones:** Las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etcétera. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.

**Línea abierta o línea directa:** Es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. en un contestador. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y sector. Los mensajes serán revisados por el responsable y a los pocos días se deben contestar.

**Buzón de comunicaciones:** Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteo. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.

### **Medios de comunicación electrónicos**

Las relaciones hombre-espacio/hombre-hombre, en el contexto de la revolución científica y tecnológica, cada vez se producen menos frente a frente. Un número creciente de redes se intercalan y organizan la interacción. A partir de ello resulta necesario suscitar nuevas relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la organización como espacio de pertenencia. Entre las posibilidades que puede poner en marcha una empresa se pueden citar:

**E-mail:** sus ventajas son: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario.

**Intranet:** es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red.

**Listas de distribución y foros de discusión por internet:** puede servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían institucionales.

En la página web institucional se puede prever un área restringida sólo para los integrantes de la institución e implementar los foros.

## **Medios de comunicación interna usuales**

De acuerdo con Roberto Hernández Sampieri otros medios que emplean son:

- € Teleconferencia
- € Videos y películas
- € Audiocasete
- € Radio
- € Memorandos e instrucciones por escrito
- € Cartas de diversos formatos
- € Recados escritos y a través de terceros
- € Invitaciones a eventos formales e informales
- € Reportes escritos
- € Revistas y periódicos internos
- € Circulares y panfletos
- € Instructivos y folletos de uso interno
- € Entrevistas formales e informales
- € Discursos
- € Reuniones o juntas
- € Pósters y toda clase de desplegados gráficos
- € Comidas, fiestas y eventos culturales
- € Pruebas psicológicas
- € Investigaciones sobre el clima organizacional, auditorías de comunicación y encuestas de actitudes
- € Artículos promocionales
- € Patrocinio de eventos públicos

Sistema	Medio
a) Publicaciones destinadas a los empleados	Boletines y/o periódicos
b) Avisos periódicos	Tableros y/o pizarrones
c) Contacto personal	Palabra oral, escrita o simbolizada
d) Informes anuales	Reportes escritos
e) Reuniones	Palabra oral, escrita, audiovisual o simbolizada
f) Asambleas de grupo	Palabra oral, escrita o simbolizada Material visual (transparencias, acetatos, fotografías, etc.). Material escrito (cartas, reportes, circulares)
g) Guías y manuales	Material escrito y gráfico
h) Recomendaciones, sugerencias	Cartas y memorandos
i) Contactos con prensa	Comunicados escritos
j) Imagen corporativa	Películas y/o audiovisuales
k) Campañas internas de información	Carteles
l) Comité de sugerencias	Buzones
m) Presentaciones	Palabra oral y/o folletos
n) Comunicaciones oficiales	Televisión (circuito cerrado)
ñ) Distribución de datos de localización, centrales de información	Palabra oral y escrita (personal de recepción)
o) Programas educativos	Televisión (videocasetes)
p) Comunicación interdepartamental	Palabra oral (teléfonos)
q) Recordatorios	Memorandos
r) Exposiciones y exhibiciones	Fotomurales o presentación directa de los equipos
s) Campañas externas	Anuncios publicitarios
t) Mediciones por correo	Palabra escrita (cartas y/o cupones)
u) Mediciones personales	Palabra escrita (cuestionarios) Palabra oral (entrevistas)
v) Telegramas urgentes	Palabra escrita (fax)
w) Mantenimiento de imagen o promoción de productos	Revistas comerciales
x) Avisos de atención o llamados	Luces indicadoras colocadas en las instalaciones

Cuadro tomado del libro *La comunicación un punto de vista organizacional* Pág. 41

Y así podríamos seguir con nuestra lista de medios que utilizamos a diario, pero no se trata de hacer una lista de cuáles medios utilizamos frecuentemente y cuáles muy poco, sino de detallar que estos elementos están presentes y que muchas veces debido al acelerado ritmo de vida que llevamos no nos damos cuenta de lo que hacemos, decimos y cómo actuamos.

## Capítulo III

### Grupo Santillana

En este capítulo hablaremos de lo que representa Grupo Santillana en México y sus orígenes. Se tratará de describir la empresa como una organización importante que está presente y consolidado en España, desde hace muchos años. Veremos cómo poco a poco fue evolucionando e incursionando en México a través de diversos métodos y de manera efectiva en un mercado cada vez más competitivo.

Se verá la cultura organizacional desarrollada a través de los años y que al paso del tiempo se fue forjando por los primeros hombres que tuvieron a cargo la dirección de la compañía y la acompañaron en sus éxitos y fracasos.

Sin lugar a dudas un aspecto por tomar en consideración es el sistema de comunicaciones manejado en el Grupo desde hace varios años. Regularmente y siguiendo las directrices que rigen en la “madre patria”, estos sistemas de comunicación son importados.

Algunos procedimientos de comunicación ya arraigados y esquematizados que con el transcurrir de las generaciones van cambiando y otros apenas van adaptándose debido a los avances en las telecomunicaciones y al gran desarrollo de las tecnologías.

Cómo se mueve la comunicación dentro del grupo es un tema por considerar, ya sea vertical, horizontal o en forma de pirámide. Es menester diagnosticar cómo se mueven las relaciones entre el personal y cómo se manejan los trabajadores.

Si bien no se le da la importancia necesaria, considerar al aspecto humano es también labor de los comunicadores, saber qué es lo que pasa dentro, cómo están los públicos internos y el personal que labora, para poder entender como está compuesta la compañía.

Sin lugar a dudas y debido al conglomerado de medios que se concentran en Grupo Santillana, se tratará de desenredar el entramado de telarañas de la cultura organizacional de las empresas que componen principalmente al Grupo. Esto para dar una coherencia y una uniformidad a la estructura debido a que cada uno tiene sus propios objetivos, metas, principios, valores, y lo principal, la manera de administrarse y manejarse.

A pesar de lo complejo del asunto, es importantísimo tomarlo en cuenta porque de allí se partirá a los principales puntos, para posteriormente abordar los medios que utilizan, cuáles son los elementos más recurridos por los empleados, y dónde se encuentra la comunicación a final de cuentas.

Sin lugar a dudas hay ciertos arquetipos que pueden permanecer y que no cambian a pesar de la nulidad o la falta de adaptación al entorno laboral y por ende no llevan lo que realmente queremos comunicar y que es lo que hace falta detallar.

## **El sello Santillana**

Grupo Santillana está conformado por las siguientes empresas: Editorial Santillana, Aguilar Mexicana de Ediciones y Distribuidora Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara. Todas estas empresas representan una especie de división dirigida a sectores especiales del mercado del libro, de los cuales se hablará un poco más tarde. La división de servicios, aunque propiamente no forma una empresa, en la práctica funciona como tal, pues ofrece a las compañías del grupo los servicios de administración, finanzas, recursos humanos, computación, mantenimiento y distribución.

Independientemente de que se detallarán las funciones e historia de cada empresa, conviene informar, a manera de resumen, que el grupo se inició con Editorial Santillana, empresa dedicada a la edición de libros de texto para educación preescolar, primaria, secundaria y bachillerato.

No conforme con ser líderes de este mercado, la vocación editorial de los directores los llevó a incorporar otras empresas encargadas de la edición de libros de interés general; así se incorporaron al grupo **Editorial Altea**, orientada a la publicación de libros de información para niños y jóvenes; **Taurus**, que publica libros de carácter universitario en el campo de las humanidades; **Alfaguara**, una de las mejores editoriales de obras literarias, que publica trabajos de los más importantes autores de este siglo; **Aguilar**, una de las empresas de más antiguo abolengo de la industria editorial, que durante muchos años fue bastión en la publicación de obras literarias, diccionarios, enciclopedias, atlas y obras de información general para todo tipo de lectores.

Estos cuatro sellos son la base de lo que se conoce como DAGATA<sup>1</sup> (Distribuidora Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara). Con el interés de incursionar en otros ámbitos de la comunicación el grupo compró el paquete accionario mayor del periódico *El País*, en España, considerado en este momento el mayor periódico de la lengua española.

En la actualidad el grupo tiene empresas en España, Estados Unidos, México, Costa Rica, Puerto Rico, Santo Domingo, Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay, Argentina y Chile. Todas estas empresas tienen un diverso grado de desarrollo, pues han sido instaladas paulatinamente, pero todas obedecen a una misión: ser líderes en el área de educación y cultura.

---

<sup>1</sup> Debido a cambios ordenados para estructurar mejor sus razones sociales y con el fin que no hubiera confusión, se reacomodó el nombre de esta división y pasó a nombrarse como Santillana Ediciones Generales S.A. de C.V.

La organización regional tiene como base una Dirección General en España, y direcciones regionales para América del Norte y Centroamérica con sede en México; Pacto Andino con sede en Colombia y Cono Sur con sede en Argentina.

De esta manera Grupo Santillana es una de las empresas más consolidadas en el campo de la comunicación en todos los países de lengua española.

### **3.1 Historia de Grupo Santillana**

#### **Santillana en España**

Grupo Santillana es un conglomerado de sellos editoriales los cuales pertenecen, en España y en México, a Promotora de Información, Sociedad Anónima [Prisa], la cual concentra nueve tipos de negocios entre los que se encuentran: el periódico *El País*, Santillana, música, prensa especializada y local, Sogecable, ventas de publicidad a radio y televisión (local y regional), internet e imprenta.

Prisa en México está compuesta por Promotora General de Revistas, Sociedad Anónima, (Progres), Radiópolis y Grupo Editorial Santillana.

#### **Progres**

Progres tiene como objetivo primordial poner en circulación diversos productos periodísticos impresos, tanto de venta en kioscos como a corporativos por encargo y distribución, a través de medios de comunicación ya existentes. En México tiene la concesión de para la distribución y venta de la revista *Rolling Stones*.

#### **Radiópolis**

Hace dos años Prisa entró en el mercado de comunicaciones con la compra del 49% de las acciones del Sistema Radiópolis (propiedad de Televisa), y desde ese momento ha generado grandes cambios en el sistema de la radio. Tiene como objetivo consolidar la radio como medio de comunicación y vehículo publicitario en toda la región, además de crear una nueva manera de hacer radio en México.

#### **Grupo Santillana**

Por último se encuentra Santillana con el cual la editorial española ha estado presente desde hace varios años en México y que ahora busca posicionarse como una empresa líder en producción y venta de libros.

A continuación se mencionará la historia del Grupo, sus logros y su paso a través de los años en el difícil camino en la edición de libros.

El sello Santillana se inició en España hace 42 años, alcanzando en este tiempo el primer lugar en la edición y distribución de libros de texto para la enseñanza de preescolar, primaria secundaria y bachillerato, así como obras de apoyo destinadas a los alumnos y profesores, los cuales poseen un alto nivel de preparación en los textos, utilizando las técnicas más avanzadas de investigación en cada materia y desarrollando sistemas muy modernos, además de crear modelos pedagógicos que han sido adoptados por diversas escuelas en los países de habla hispana.

### **Santillana en México**

Al principio era sólo una idea, pero en 1972 se constituye como Nuevas Técnicas Educativas S.A. de C.V. (Nutesa) siendo la primera empresa del grupo con capital fuera de España, representada por el señor Juan Manuel de Polanco, con el apoyo del licenciado Eduardo Robles y Gabriel Gómez, en ese entonces se localizaban las instalaciones en la colonia Anzures y estaba conformada por 30 integrantes aproximadamente.

Para 1973, se trasladan a la calle de Amores 1432, en esta época los libros se importaban y en algunos se manejaban adaptaciones, en función de la cultura nacional.

Durante el año 1975, se edita el primer libro a nivel secundaria a cargo del licenciado Fernando García Cortés, y se consolida una mayor cobertura en el país, contando con sucursales en: Monterrey, Guadalajara, Hermosillo y Puebla.

Al llegar al año 1978, se trasladan las oficinas a la calle de Anaxágoras para el personal administrativo mientras que el almacén se encontraba en Vallejo, y es este mismo año cuando se edita el primer libro de primaria.

Durante el año 1983 se trasladó el personal administrativo y almacén al domicilio actual, siendo este el primer lugar propiedad del grupo. Se adquiere la razón social Meroc, que es una empresa fundada en 1978, cuyo objeto social es la compra, venta, ubicación y arrendamiento de terrenos, la compra, construcción y venta de toda clase de edificios, casas, bienes inmuebles, etc.

Al mismo tiempo se constituye Lanza. Esta sociedad según figura en sus estatutos tiene por objeto entre otros, el de ejercer el comercio y la industria en general, la promoción de negocios, tomar representaciones y explotar patentes, adquirir, enajenar y celebrar toda clase de contratos sobre acciones y obligaciones de sociedades civiles o mercantiles, ejercer el comercio o la industria de toda clase de actos y sus ramas como productos o intermediarios.

Posteriormente en 1986, Nutesa pasa a convertirse en Sociedad Anónima de Capital Variable y la empresa sufre la pérdida irreparable de su máximo representante, el señor Juan Manuel de Polanco, tomando su lugar el señor José

María Porras Moya por un período de un año, por lo que para 1987 ya se encontraba al frente el señor Francisco Lorente Power como Director General, apoyándolo como Subdirector el señor Manuel Sabido Durán.

En 1991 la empresa vive otro gran acontecimiento que es el cambio de razón social a Editorial Santillana S.A. de C.V. así como la designación del señor Manuel Sabido Durán como Director General, al ser nombrado el señor Francisco Lorente como Director Internacional en las oficinas de España.

En agosto de 1993, se da a conocer que el 30 de julio el grupo adquirió el 49% de las acciones de Editora la Prensa S.A. de C.V. y de Gráficas la Prensa S.A. de C.V.

Para tal efecto, fue creada la Empresa Impulsora de Empresas Periodísticas, S.A. de C.V., en la cual participa en un 51% el empresario mexicano Carlos Abedrop Ávila, Presidente del Grupo Empresarial Olmeca S.A. de C.V.

Asimismo, durante este mes de julio fue reestructurada el área internacional de Grupo Timón (filial de Santillana) creándose tres direcciones generales que atienden a las operaciones del Grupo en América, tanto de editoriales como de comunicación, éstas son:

#### **Santillana Área Sur**

Con sede en Argentina, a cargo de los negocios de grupo en Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil y Argentina, representada por el señor Esteban Fernández Rosado.

#### **Santillana Área Centro**

Con sede en Colombia, atendiendo los negocios del Grupo de Perú, Ecuador, Bolivia, Venezuela y Colombia, representada por el señor Francisco Lorente Power.

#### **Santillana Área Norte**

Con sede en México, estará a cargo de los negocios del grupo de Estados Unidos, México, Centroamérica y el Caribe representada por el señor Manuel Sabido Durán.

De esta forma el señor Manuel Sabido Durán funge a partir de estas fechas como Consejero Delegado de Impulsora de Empresas Periodísticas, S.A. de C.V. y director General del Grupo Santillana Área Norte.

Debido a estos cambios el señor Miguel Ángel Cayuela Sebastián es nombrado Director General del Grupo Editorial Santillana México.

## **Premios**

Por otro lado y como consecuencia del profesionalismo y esfuerzo de compañeros del área de ediciones, a cargo del licenciado Fernando García Cortés el 12 de noviembre se otorga a la empresa, diplomas del Certamen Premios CANIEM (Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana) por el mérito editorial de las obras: 2do. Curso y textos Literarios 1, 3 y 5.

Éstos fueron entregados por el entonces Secretario de Educación Pública, el licenciado Ernesto Zedillo Ponce de León en solemne ceremonia realizada en el museo Franz Meyer.

De esta manera Grupo Santillana es una de las empresas más consolidadas en el campo de la comunicación en todos los países de lengua española.

## **El organigrama**

En ciencias de la administración, el organigrama no es más que la traducción escrita de las opciones de distribución de autoridad y responsabilidades en el seno de una empresa, de una administración o de cualquier otra entidad gestionada.<sup>2</sup>

La función del organigrama es simplificar los flujos jerárquicos y la manera de distribuir los servicios, talleres o unidades de trabajo, denominándolos a partir del plan general de la organización.

Ante un complejo lleno de subdivisiones o unas estructuras dentro de una superestructura es un proceso difícil, complejo y de enredos para comprender la administración de las organizaciones.

Sin embargo vemos que es una práctica muy común y frecuente el hecho de que ante situaciones de crisis o de cambio coyunturales externos o ajenos a la organización lo primero que se suscita es mover o modificar el organigrama tratando de resolver de esta manera los problemas cuando se requiere de un análisis más profundo que diagnostique lo que sucede dentro del Grupo.

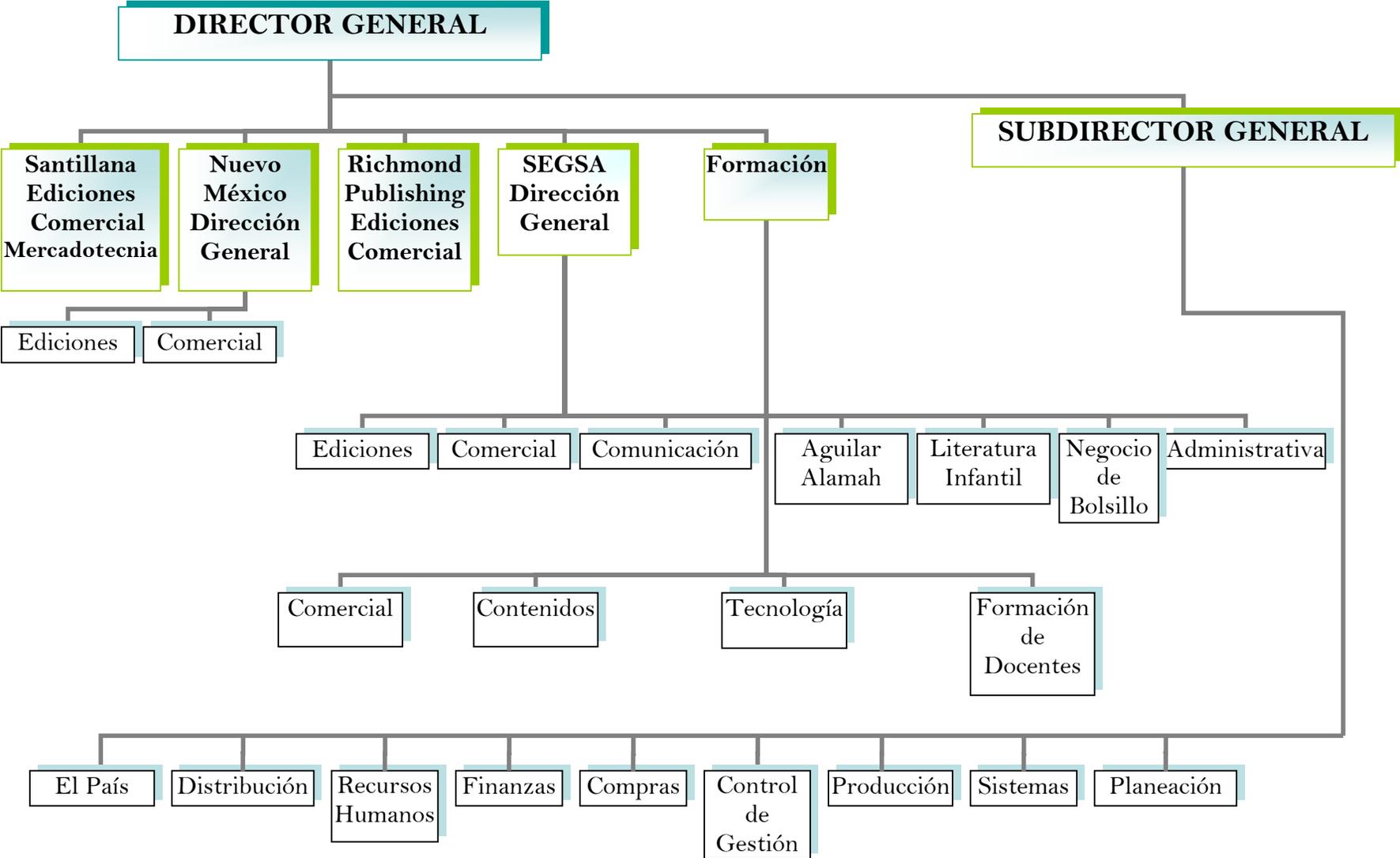
La estructura presentada es sólo la parte de los elementos más importantes (las áreas y sus gerencias o directores y los departamentos con los que cuentan) falta por tomar en cuenta a los mandos operativos.

En el organigrama descrito anteriormente se trata de ver el funcionamiento organizativo del Grupo Santillana compuesto en su mayor parte por una compleja gama de sellos editoriales que la hacen una estructura compleja y indescriptible.

---

<sup>2</sup> Rebeil Corella. op. cit. p. 24

**ORGANIGRAMA DEL GRUPO SANTILLANA**



A continuación se describe brevemente los sellos editoriales que conforman a Grupo Santillana. Cada una goza de autonomía pero las supervisa la empresa como grupo y los sellos, a su vez, se apegan a las políticas, normas, objetivos, metas y valores que rigen a la institución.

## AGUILAR

**Aguilar Mexicana de Ediciones.** Esta empresa se inició en México en 1947, dirigida por Antonio Ruano, con el propósito de ampliar el catálogo de publicaciones españolas de este sello. La dictadura franquista ahogaba las posibilidades de publicación, por lo que la empresa mexicana se convirtió en un baluarte de la libertad de imprenta.

## DAGATA

**Distribuidora Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara<sup>3</sup>.** Como la conocemos actualmente, se constituyó con varios sellos de gran categoría en el terreno editorial.



Fundada en España en 1973; se especializa en la publicación de libros infantiles y juveniles de prestigio mundial; incluye en su catálogo títulos de autores de habla castellana y traducciones de lo más selecto de esta materia. Su fondo abarca diversas colecciones para niños de 5 a 14 años.



Se fundó en España en 1955. Se distingue por la edición de libros especializados en Filosofía, Historia y Ciencias Sociales; Teoría y Crítica Literaria; Lingüística y Comunicación; Arte y Música. Su fondo constituye una verdadera joya de la cultura de todos los tiempos. En el campo de la Filosofía Hispánica, existen monografías sobre los principales autores; también cuenta con obras de la literatura española e hispanoamericana, así como colecciones de ensayos y artículos a cargo de reconocidos especialistas en el tema.

---

<sup>3</sup> Hace un año DAGATA se reestructuró internamente y socialmente, pasó a conformarse como Santillana Ediciones Generales, que para efectos de razón social quedó constituida como SEGSA.

ALFAGUARA

La firma de los mejores autores.

Sello editorial fundado en España en 1964; tiene ganado un merecido prestigio en los campos donde ha centrado principalmente sus esfuerzos; sobre todo, en la literatura de este siglo, tanto de habla hispana como de otras lenguas. Entre los grandes autores que han publicado sus obras destacan: Michael Ende, Mario Benedetti, Juan Benet, Walter Benjamín, Julio Cortázar, Max Frisch, Salman Rushdie, Carlos Fuentes, José Saramago, entre otros.

alamah

fuerza de conocimiento y bienestar

Las publicaciones de Alamah buscan el estudio de temas relacionados con el bienestar personal y la espiritualidad de la humanidad, para alcanzar una mejor comprensión de nosotros mismos y de nuestro lugar en el universo.

## EL PAIS

Uno de los sellos con mayor prestigio en el ámbito de la lengua castellana, nació en España en 1923 y en México en 1947 siendo hasta 1958 una importadora y distribuidora de libros únicamente. A partir de este año comenzó su trabajo editorial con la publicación de autores prohibidos por el franquismo en España como Camus, Balzac, Stendahl, entre otros.

Para 1959 con la publicación de la *Novela de la Revolución Mexicana* y la *Novela del México Colonial*, Aguilar adquirió fuerza y prestigio en nuestro país. En 1964 publicó una de las obras que tendría más aceptación internacional: El museo Nacional de Antropología que incluía cien diapositivas a todo color. Aguilar también fue innovadora, entre la década de los sesenta y setenta editó la colección Teatro Mexicano que reunía las cinco mejores obras estrenadas cada año en nuestro país.

Durante este período también publicó a autores como Max Aub, Emilio Prados y Juan Carlos Onetti. El prestigio que alcanzó Aguilar gracias a sus Obras Completas con universales clásicos como Shakespeare, Wilde, Cervantes, Lope de Vega, Calderón, Tolstoi, Gacía Lorca y Dostoyevsky aún persiste.

Ediciones El País y Aguilar, S.A. de Ediciones de España firmaron, en 1987, un contrato de cooperación para publicar libros con el sello editorial denominado El País/Aguilar. Se unieron, de esta forma, la extensa experiencia editorial de una de las casas editoriales más antiguas y prestigiosas de España y América

Latina (Aguilar) y la corta, pero intensa experiencia de una editorial nacida a la sombra de uno de los éxitos periodísticos más notables de la reciente historia española (El País). Así, el reportaje en profundidad sobre acontecimientos de actualidad, el libro de investigación, el ensayo sobre las cuestiones que preocupen a la opinión pública, la divulgación científica, etc. constituyen el grueso de los productos editoriales que de este sello.

En los últimos años Aguilar ha evolucionado a la par que el mundo en que vivimos y ha transformado sus líneas de edición más tradicionales. Actualmente existen en México cuatro sellos que son el resultado de esta transformación.

Por lo que respecta al turismo internacional Aguilar publica en español una de las más prestigiosas guías que hoy existen en el mundo, las Guías Visuales, que incluyen los principales destinos turísticos de todo el mundo, ponen a disposición de los lectores de habla española alta calidad gráfica e informativa, que hasta no hace mucho tiempo sólo podían encontrarse en otros idiomas.

Aguilar ofrece ahora al público diversas colecciones dedicadas a los temas de actualidad y de interés general, con autores de reconocida experiencia nacional e internacional.



Su filosofía se basa en hacer de la enseñanza y del estudio del inglés una experiencia motivante, enriquecedora y efectiva tanto para maestros como alumnos.

Pretenden hacer un deseo femenino que los lleve a satisfacer totalmente las diferentes necesidades de la gente, que usa sus materiales

Implican a autores, redactores, profesores y estudiantes en un proceso de colaboración para producir el material innovador que desarrolla la creatividad de la gente.

## Nuevo Siglo

La política, la economía y sociedad mexicana comentadas por sus especialistas más connotados. Nuevo Siglo es el sello editorial que se realiza en México bajo el que se han publicado ensayos acerca de la política, la economía, el cine y hasta el futbol por sus especialistas más importantes.

### 3.2 La cultura organizacional en Santillana

El concepto de cultura organizacional ha sido definido y utilizado de muy diversas maneras. Probablemente la definición más utilizada es la de Edgar Schein, el autor que mayor difusión le ha dado al concepto. Según él, la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten sus miembros.

La cultura organizacional extrae parte importante de sus premisas de la sociedad en que la organización se encuentra inserta. Sin embargo, no todas las premisas de la cultura organizacional provienen de la sociedad global. Algunas son importadas desde el exterior, a veces conscientemente, otras veces inconscientemente, con valores y normas que vienen solapadamente ocultos en esquemas organizacionales importados, que parecen libres de valores, universalmente válidos y que, no obstante, traen supuestos culturales incorporados.<sup>4</sup>

En una organización tan grande, como la que se está estudiando, no es fácil dirigir a todos los integrantes hacia la misma meta. En este caso Santillana se ha propuesto crear una misión acorde con lo que busca el Grupo y una **visión** en donde el principal punto es el negocio.

#### Misión

Por consiguiente la misión del Grupo Editorial Santillana es:

*Ser líderes en la oferta de bienes y servicios de calidad, en beneficio de la educación y la cultura.*

*Proporcionar un entorno que estimule el desarrollo personal, profesional y social de los integrantes de nuestra organización.*

#### Visión

La visión del Grupo es:

*Queremos ser percibidos...*

*Por nuestros clientes, como proveedores confiables de productos innovadores y tecnológicamente superiores, ofertados con calidad, oportunidad y buen precio. Nuestros servicios les garantizarán valor superior y nos distinguirán claramente de los competidores.*

---

<sup>4</sup> Rodríguez M. Darío. *Diagnóstico organizacional*. p.136.

*Por nuestros empleados, como una organización que propicia su desarrollo personal y profesional en un ambiente de trabajo agradable y estimulante, en donde la remuneración es equitativa y se comparten los beneficios de la mejora.*

*Por nuestros accionistas, como un grupo integrado por líneas de negocios financieramente sanas y rentables, cuyos resultados hacen atractivo invertir en nuestros proyectos de crecimiento a mediano y largo plazo.*

*Por la sociedad, como un importante actor en el desarrollo de la educación y la cultura del país.*

Muchas veces los modelos de organización son importados por los grupos que manejan a la empresa, e imponen la cultura organizacional sin tomar en cuenta las características propias de cada país, así como los factores externos que influyen en cada región donde lleguen a establecerse.

Aun así muchas veces reinan el caos y la desinformación, en las organizaciones, en cuanto a conocimiento de la cultura de cada organización.

## **Valores**

Toda organización que quiera destacar en cualquier ámbito debe manejar valores pegados con la filosofía de la organización. Los valores son muy importantes en toda organización y no podían faltar en Grupo Editorial Santillana entre los cuales los más importantes son:

- Orientación al cliente
- Liderazgo
- Innovación
- Dedicación
- Ética empresarial
- Desarrollo Humano
- Trabajo en equipo
- Comunicación

Cada valor está apegado conforme a las actividades que desarrolla la organización y tratan de seguir el modelo que se propone para cumplir con el objetivo final de la misma.

En el caso concreto de Grupo Editorial Santillana al estar compuesta por varias organizaciones, cada una cuenta con sus propios objetivos, metas, logros y alcances, los cuales se desarrollan de manera independiente, para buscar su propio beneficio.

Aunque a principio parezca un entramado de relaciones complejas, debido a que cada área está conformada por una empresa y tiene sus propios productos, que ofrece de manera independiente, a final de cuentas todas pertenecen a la misma organización.

En consecuencia cada una de ellas debe estar en sintonía con la estructura principal, la cual muestra el camino a seguir, y que previamente ha sido trazado por el equipo que conforman los directores de área de cada uno de los departamentos que la conforman.

## **División Santillana**

### **Objetivo**

Contribuir a la formación de los escolares de nuestro país a través de la producción de materiales didácticos impresos orientados a optimizar el proceso enseñanza aprendizaje.

### **Política Editorial**

Crear materiales didácticos impresos de acuerdo con las tendencias educativas más modernas y con los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública, que faciliten y estimulen el aprendizaje de los educandos.

### ***Liderazgo***

Editorial Santillana pretende ser líder en el mercado a partir de estas premisas:

- a. Calidad integral del producto
- b. Precio accesible
- c. Servicio de excelencia en tiempo y forma

### ***Líneas de negocio***

Preescolar. Materiales impresos para la estimulación de los diferentes aspectos del desarrollo.

Primaria. Materiales impresos que responden a las necesidades planteadas, tanto por el plan y los programas de estudios, como por las instituciones de este nivel educativo.

Secundaria. Materiales impresos que responden a las necesidades planteadas, tanto por el plan y los programas de estudios, como por las instituciones de este nivel educativo.

Inglés. Elaboración, adaptación y comercialización de materiales impresos que apoyan la labor didáctica en la enseñanza del idioma inglés, tanto en escuelas particulares de inglés, como segundo idioma o bilingües.

### **Dirección de Ediciones**

Área encargada de la creación de materiales didácticos impresos. Se responsabiliza de la planeación, diseño, elaboración de originales, composición electrónica de páginas (disponibles en CD e Internet), ilustraciones y filmación de películas.

### **Dirección de Comercial**

Su objetivo es la promoción de los auxiliares didácticos entre profesores de educación básica y media básica, la atención a librerías y la creación de los conductos adecuados para la comercialización de los libros en grandes volúmenes.

### **Dirección de Mercadotecnia**

Establece planes, programas y estrategias afines a los objetivos generales de comercialización, desarrollando proyectos específicos orientados a la mejora técnico-profesional de la red comercial y a otros núcleos de docentes, con la finalidad de conocer sus demandas y necesidades futuras. Establece programas de formación y actualización en beneficio de los profesores de diferentes niveles y especialidades de interés en la educación básica y media básica.

# SEGSA

**Santillana Ediciones Generales**

#### Objetivo

Ser una editorial moderna de corte europeo que busca establecer un espacio en la cultura nacional e internacional.

#### Política editorial

Publicar libros con impacto en el mercado, de calidad en el aspecto editorial y escritos por los mejores autores en distintos ámbitos: literario, cultural, deportivo, ciencias sociales, etc.

#### Liderazgo

SEGSA pretende lograr ser líder en su mercado a través de tres premisas:

- ← Calidad en el producto
- ← Precio accesible
- ← Servicio esmerado y de excelencia

Líneas de negocio

Literatura, Consulta y Referencia, Cultura y Entretenimiento, Superación Personal y Profesional, Infantil y Juvenil, Turismo y Humanidades.

Puntos de venta

- I. Librerías
- II. Instituciones (bibliotecas universidades, etc.)
- III. Tiendas de autoservicio (Gigante, Aurrerá, Vip's, Sanborns, etc.)

Sellos editoriales. Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara.

### **Dirección SEGSA**

Dentro del tipo de publicaciones denominadas "Obra General", esta Dirección pretende ser una editorial moderna, de corte europeo, que satisface los intereses de lectura de los diversos grupos sociales a los que están dirigidas sus líneas de negocio: Literatura, (para adultos e infantil y juvenil), Humanidades, Consulta y Referencia, Cultura y Entretenimiento, Turismo y Superación.

### **Dirección de Comercial**

Es responsable de promocionar y comercializar su fondo editorial que consta de siete líneas de productos y cuatro sellos editoriales, en tiendas departamentales y de autoservicio. Busca, evalúa y establece los puntos posibles de venta para exhibir su producto, incluyendo lugares denominados "no convencionales".

### **Dirección de Comunicación**

Elabora y coordina la correcta aplicación de las estrategias de comunicación de la empresa en cualquier medio.

Establece y mantiene relaciones convenientes para la empresa con autores, periodistas y responsables de comunicación en general.

### **División de Servicios**

Objetivo

Brindar apoyo al resto de las divisiones coadyuvando a la consecución de sus objetivos y por ende de todo el Grupo Santillana, a través de la oportunidad en

los servicios de administración, normatividad de procesos y asesoramiento en general.

A su vez proporcionar a las divisiones editoriales el soporte requerido en su operación asegurando la producción y distribución oportuna de sus productos.

#### Política de servicios

Ofrecer soporte oportuno que garantice el mejor desempeño de las divisiones que conforman el grupo editorial.

#### Liderazgo

Al estar dentro de la organización y conscientes de ser la única opción esta división establece su liderazgo con base en:

- Rapidez en el servicio
- Responsabilidad y confiabilidad
- Confidencialidad
- Respeto irrestricto al marco legal vigente en el país y extranjero

#### Líneas de servicio

- Producción de libros
- Soporte financiero
- Soporte contable y fiscal
- Prestaciones al personal
- Capacitación y desarrollo
- Asesoramiento laboral
- Integración de personal
- Distribución de productos
- Soporte tecnológico de sistemas de información
- Almacenaje
- Importaciones y exportaciones

#### **Dirección de Formación**

Tiene a su cargo la planeación, diseño, producción y comercialización de cursos de actualización magisterial y de capacitación laboral, de tipo presencial, semipresencial y a distancia, a través, de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

#### **Dirección de Producción**

Dirige, coordina y administra la producción de todo lo que las direcciones comerciales el Grupo empresarial proyectan para su venta, negociando con los

proveedores y maquiladores las mejores condiciones, tanto en costo como de oportunidad en la entrega, asegurando la calidad en el producto.

### **Dirección de Distribución**

Su objetivo principal es el almacenamiento y custodia de la materia prima y producto terminado del grupo empresarial, así como su distribución tanto en territorio nacional como internacional.

### **Dirección de Control de Gestión**

Encargada de explotar la información económica y financiera de la empresa a efecto de informar a la casa matriz en España y a la dirección en Miami-EUA, la evolución de la operación de la compañía. Esta información se prepara y se envía de acuerdo con las reglas internacionales del grupo y en las monedas que son requeridas. Asimismo se cubren aspectos de auditoría interna y evaluación de los sistemas de información de la misma.

### **Dirección de Finanzas**

Analizar y evaluar la eficiencia de los controles contables, administrativos y financieros así como su aplicación en cada área promoviendo la implantación de controles efectivos que garanticen costos razonables, con apego a políticas y procedimientos.

### **Dirección de Recursos Humanos**

Analizar y evaluar la eficiencia de los controles contables, administrativos y financieros así como su aplicación en cada área promoviendo la implantación de controles efectivos que garanticen costos razonables, con apego a políticas y procedimientos.

### **Gerencia de Sistemas**

Provee al grupo empresarial de sistemas y servicios de informática y cómputo que sirven de apoyo para alcanzar los objetivos de calidad, rentabilidad y crecimiento.

Da soporte a la organización para la optimización de su operación a través de la elaboración de métodos y procedimientos.

### **Gerencia de Compras**

Crear dentro de la organización, una conciencia del ahorro real y permanente. Facilitar a todas las áreas del grupo, los insumos que requieran en su oportunidad, vigilando la calidad y el menor precio en el mercado.

Un enfoque de esfuerzo orientado a los proveedores en cuanto a calidad, servicio, tiempo de entrega, precio y condiciones de pago, para efecto de optimizar los recursos de la organización.

## **AMESA**

### **División Aguilar Mexicana de Ediciones**

#### Objetivo

Comercializar los libros nacionales e importados a través de un sistema de ventas directo con clientes.

#### Política comercial

Realizar ventas al contado o crédito con su red comercial y con distribuidores autorizados.

#### Liderazgo

Aguilar Mexicana de Ediciones pretende lograr el liderazgo a través de las siguientes premisas:

- Conservando la imagen corporativa del sello Aguilar
- Calidad en contenidos y presentación
- Mejorando su servicio de manera continua

#### Línea de negocio

Obras generales. Obras clásicas de la literatura universal.

Consulta. Se consideran todas aquellas obras que integren elementos de apoyo para enriquecer algún tema específico.

Pedagógica. Obras que contienen elementos de apoyo a la labor docente.

Puntos de venta directamente al consumidor.

## **Aguilar, Alamah y Nuevos Proyectos**

Obtener el liderazgo en publicaciones de interés general del mercado de libros en México. Se publicarán libros de Aguilar-El País, Alamah y nuevos proyectos de comunicación.

Línea de negocio de bolsillo

Promover y comercializar libros de bolsillo que reseñan las grandes obras de literatura juvenil, dirigidos al mercado de nivel medio superior.

**ALFAGUARA**  
  
**Infantil**

Ser la mejor opción de lectura para los niños de México y América, con alternativas educativas, divertidas, formativas e informativas para las diferentes etapas lectoras.

Ofrecer contenidos que cubran los intereses y necesidades de los niños a precios competitivos. Desarrollar actividades recreativas y culturales en torno a la lectura que contribuyan al desarrollo integral del infante.

## División Nuevo México

Ediciones. Dirección que se encarga de la creación de materiales didácticos impresos para los alumnos de preescolar, primaria y secundaria.

Comercial. Es responsable de la elaboración y consecución de los presupuestos de ventas. Desarrolla estrategias para la promoción y venta de los productos. Atiende a los mercados oficial y privado (Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuito, Conaliteg, escuelas, librerías, profesores, distribuidores, etc.)



Ediciones. Dirección encargada de la creación de didácticos impresos y auxiliares didácticos en inglés para escuelas particulares a nivel primaria y secundaria.

Comercial. Tiene como objetivo promocionar los auxiliares didácticos entre los profesores y la creación de los conductos adecuados para la comercialización de los libros.

### **3.3 Medios de comunicación que imperan en Santillana**

Hay infinidad de maneras en que las personas se pueden comunicar. Actualmente y gracias a los avances de la tecnología, hoy podemos disfrutar de novedosos métodos para hacer de la comunicación una forma más rápida de llegar a las personas con las cuales nos queremos comunicar de modo más eficiente y más efectivo.

Aunque un sinnúmero de empresas siguen utilizando los métodos tradicionales con los cuales las organizaciones visualizan la manera como trabajan, ya sea por costumbre, o porque es una forma la cual les ha dado resultados y no encuentran motivo alguno por el cual modificar o transformar sus formas de comunicación.

La comunicación abarca un universo interminable y sería imposible incluir todas, ya que hasta un silencio dice mil cosas. Es por eso que se toma en cuenta los medios que se utilizan frecuentemente y con un número mayor de veces al día.

Como todo sistema social, una organización se constituye mediante las comunicaciones. Todo problema de organización es un problema de comunicación y puede ser detectado a través del sistema de comunicaciones de la organización.

Algunos de los medios informativos mayormente empleados en la organización son:

- ⊕ **Tableros de avisos:** es aquí donde interviene el departamento de recursos humanos debido a que es el área encargada de llevarlo a cabo. Estos son colocados por el personal que labora allí.

Cabe mencionar que toda la organización cuenta con cuatro tableros “distribuidos estratégicamente” en el grupo para que todos los empleados puedan estar informados de las noticias y avisos que llamen la atención de cada uno.

Aunque muchas veces no cumplen con el cometido para los que fueron creados, ya que, no todos los empleados se detienen a ver cuál es la información contenida en ellos.

La información se coloca por colores conforme a la importancia, según son clasificados por el personal, y también permanecen en el lugar durante un lapso pertinente (una semana es el tiempo en el cual se considera que la mayoría de los empleados han podido observar los avisos).

- ⊕ **Memorandos:** éstos son para dar a conocer asuntos de carácter “urgente” o de último momento que de una u otra manera afectan al área donde se llevan a cabo las actividades desarrolladas por el personal administrativo.
- ⊕ **Circulares:** son las cartas que son dirigidas a un grupo de personas para darles a conocer algo nuevo y que es de carácter universal ya que va dirigido a todo tipo de públicos.

⊕ **Boletines:** son los elementos básicos por los cuales la organización da a conocer noticias acerca de promociones, presentaciones y eventos que realizan los diferentes departamentos que componen a la agrupación. Muchas veces no sólo van dirigidos al público interno sino también al externo.

⊕ **Teléfono:** es el medio más utilizado hasta este momento en todas las organizaciones, ya que es un método muy eficiente, rápido y oportuno.

Se usa en todos los departamentos aunque no siempre brinda los mismos resultados, debido a que imposibilita la conversación cara a cara.

⊕ **Intranet:** debido al auge de la revolución tecnológica, las compañías no se podían quedar atrás en cuanto a formas de comunicarse; así que emplearon sistemas de redes más pequeñas llamadas intranets, generalmente para el uso de una única organización, que obedece a la misma filosofía.

Como casi todas las corporaciones, Santillana no se podía quedar atrás y es por eso que todas las áreas están enlazadas mediante este sistema, que destaca por su rapidez y la facilidad que tiene de comunicarse y emplearse.

⊕ **Correo electrónico:** se considera pertinente separarlo de los demás medios (en especial de la intranet), debido a que es el medio más utilizado por todos los empleados.

Debido a la cantidad de información que diariamente manejan los diferentes departamentos es un medio el cual explotan al máximo al grado de llegar a veces a saturar de información electrónica a los empleados quienes debido a otros factores que afectan el entorno, simplemente se cansan y dejan de ver la información que les llega.

⊕ **Rumor:** surge cuando existe duda respecto a la veracidad de la información, tiene como característica fundamental, que cada persona suprime, corrige, aumenta, deforma, la información, consciente o inconscientemente.<sup>5</sup>

Ricardo Homs menciona que el anonimato de quien da la información por primera vez, sobre un hecho que no se puede comprobar ni negar, es el punto de partida para la creación del rumor. Esto es, el anonimato y la duda, dan vida al rumor.

---

<sup>5</sup> Homs Quiroga. op. cit. p. 99.

- ⊕ **Otros:** podríamos mencionar entre otras cosas las entrevistas informales, formales, las visitas de doctor, y los encuentros de pasillos aunque a estos no se les brinda un espacio amplio, no por ello debemos olvidarlos.

Este tipo de comunicación se efectúa ya que el emisor y el receptor pertenecen a la misma organización.

### **3.4 Funciones de la comunicación en Santillana**

#### **La comunicación clásica en una organización**

La comunicación es necesaria para mantener unidos a los distintos componentes de la organización. Por tanto, la comunicación es una parte esencial en las compañías.

Sin embargo, no siempre se la ha reconocido su importancia. Hasta hace muy poco, la comunicación se desarrollaba en la organización, básicamente de dos formas diferentes:

- a) Una comunicación espontánea y natural que, generalmente, se limitaba al intercambio de información y opiniones o puntos de vista entre compañeros; y los inevitables rumores.
- b) Una comunicación burocrática que consistía en la transmisión de órdenes o instrucciones de trabajo, orales o por escritos; notificaciones laborales, etc., que utilizaban como medios: las partes de trabajo, los comunicados oficiales, las circulares, avisos, etc., y como canales: el correo, el tablón de anuncio, y, a lo sumo, en algunas empresas, los boletines informativos y las revistas de empresa.<sup>6</sup>

En teoría una organización debe tener un buen funcionamiento, para llevar a cabo su difícil misión en un mundo que cada vez demanda mayor profesionalismo en todas sus áreas y no dejar para mañana lo que se pueda remediar hoy.

Los distintos departamentos están interrelacionados y no se pueden dividir, ni deshacerlos, al contrario cada vez hay una mayor interdependencia entre los mismos debido a que todos deben estar coordinados para lograr mejores resultados y en consecuencia llevar por buen camino a la compañía.

#### **La comunicación organizacional hace la diferencia**

Como sucede en México, especialmente en las micro, pequeñas y medianas empresas, la mayoría de los directores no ponen atención en los problemas internos que aquejan a su organización. Debido a la incertidumbre empresarial

---

<sup>6</sup>Eliás Joan. op. cit. p. 53

que se vive, y que es otro factor que disminuye la atención a otras áreas de las instituciones, actualmente lo que buscan las empresas es sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo, donde las empresas desean diferenciarse de sus competidores, pero también olvidan que una característica puede ser, brindar una mejor atención al cliente, ofrecerle una atención personalizada, mediante la coordinación exacta, oportuna de los departamentos, debido a la eficiente comunicación que impera en ella.

Muchas organizaciones creen que por tener los sistemas más avanzados, en cuanto a tecnología se refiere, van a lograr que la comunicación fluya en todos los niveles. Cuántas empresas no cuentan con diferentes medios, que manejan a la perfección y aun así persiste la incomunicación o la desinformación.

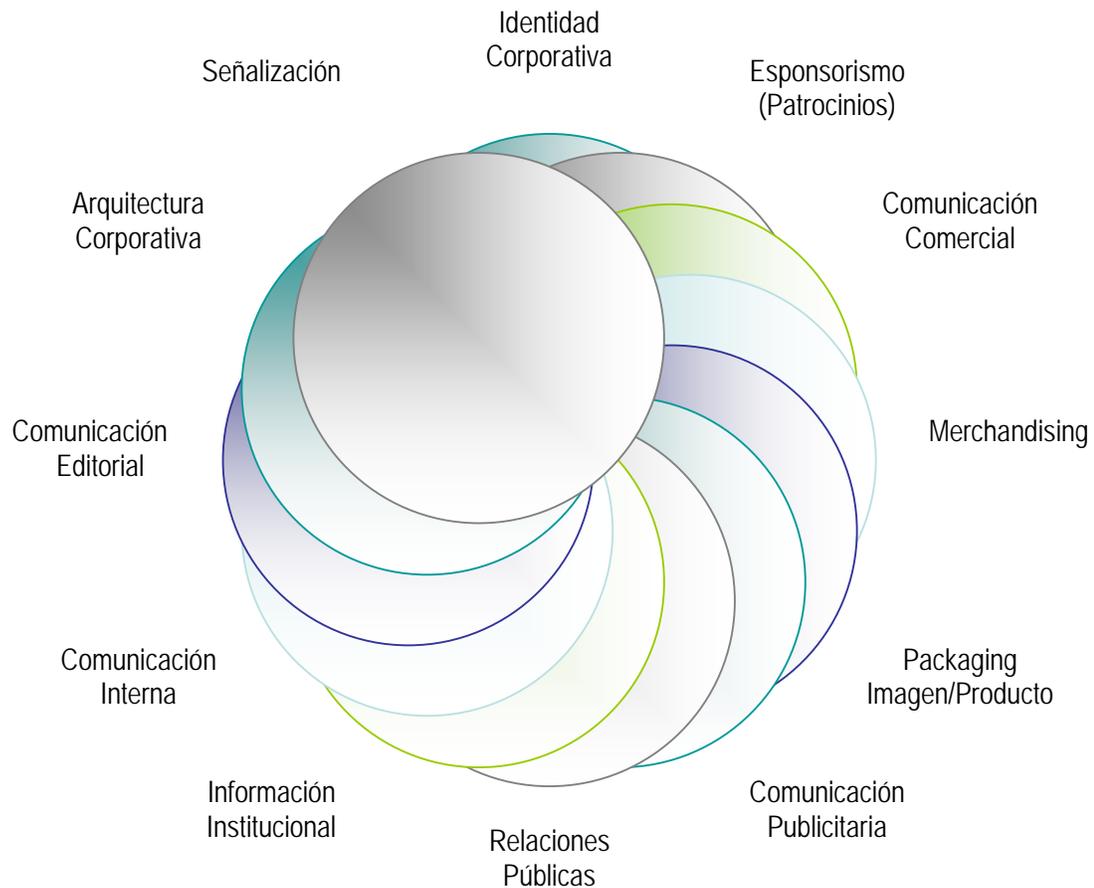
No basta con proporcionar todos los elementos tecnológicos y humanos, sino hay que saber cuáles son los medios que pueden ayudar a tener acciones profundas que vayan encaminadas a producir una comunicación clara, precisa, oportuna y directa. Para que de esta manera se pueda brindar la mejor calidad posible en todos los ámbitos de las organizaciones.

No basta con ofrecer un producto de excelente calidad y materiales de primera clase, si no hay una colaboración entre los departamentos involucrados para atender las necesidades del cliente cuando éste así lo requiera.

### **La comunicación en Santillana**

En Santillana se cuentan con diferentes tipos de departamentos. En primer lugar la recepcionista recibe las llamadas de las personas, las canaliza a cada uno de los departamentos, se comunica con la persona que va a visitar el interesado y los registra.

La comunicación sigue patrones establecidos que debido al tiempo que llevan implementándose es difícil que puedan cambiarlos o mejorarlos.



Círculo donde todos los tipos de comunicación en colaboración con otros departamentos muestran la forma de interactuar para lograr los resultados que de ella se esperan

En teoría todos los medios de comunicación funcionan y llevan a cabo su labor: enviar mensajes a los receptores, para que éstos la reciban y la entiendan, para que la organización funcione correctamente, engranando cada una de las partes, para formar el complemento que hace funcionar a toda la maquinaria.

### ¿Dónde se encuentra la comunicación en Santillana?

El departamento de recursos humanos cuenta con un manual de bienvenida, al cual, la dirección trata de darle uniformidad, contando con un logotipo y colores definidos por el mismo departamento. En ellos se detalla la información básica de la editorial, lo que es Santillana, la misión, la visión y los valores.

Se tocan puntos tales como el horario y la jornada de trabajo, los días y las formas de pago, asistencia y la puntualidad. El seguro social menciona los aspectos que por ley corresponden. Hay un tríptico aparte para el seguro de gastos médicos mayores, el cual menciona los beneficios de tenerlo en el grupo.

## Hoja de bienvenida

Los arquetipos que tienen los empleados acerca de su comunicación es que funcionan de manera uniforme, pero se debe poner atención en que no se sigue un patrón lógico al hacer las cartas de presentación. Eso dificulta por ejemplo que se siga un modelo establecido donde cada uno identifique qué tipo de documentos son, hacia quién van dirigidos, quién atiende, la urgencia, entre otras cosas.

Por ejemplo a continuación vemos que en la siguiente hoja de bienvenida a los nuevos trabajadores se utiliza un tríptico en color azul con contrastes del mismo tono y una imagen de ejecutivo de alto nivel.



## Evaluación de desempeño

Enseguida podemos observar que las evaluaciones del personal están elaboradas con papel blanco en su mayoría y con un tono azul claro para resaltar la imagen y el título.

**Grupo Santillana**  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EMPLEADO: \_\_\_\_\_  
CARGO: \_\_\_\_\_  
SUPERVISOR: \_\_\_\_\_  
PERÍODO DE EVALUACIÓN: \_\_\_\_\_

**RESUMEN ACUMULADO:**

1. Se relaciona bien con el grupo y cumple con sus deberes y obligaciones.  
2. Los superiores califican satisfactoriamente su desempeño.  
3. Se relaciona bien con los subordinados y cumple con sus deberes.

**CALIFICACIÓN DEFINICIÓN**

CALIFICACIÓN	DEFINICIÓN
EXCELENTE	Los objetivos y responsabilidades asignados se cumplen con excelencia y eficiencia.
BUENO	Los objetivos y responsabilidades asignados se cumplen satisfactoriamente y algunas veces con excelencia.
REGULAR	Se cumple con las responsabilidades asignadas.
INSUFICIENTE	Los objetivos asignados no se cumplen satisfactoriamente.

**PUNTAJE:**

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	INSUFICIENTE
40	30	20	10

**FACTORES A EVALUAR**

**1. PRODUCTIVIDAD:**  
Capacidad para realizar a tiempo y con calidad los trabajos asignados y cumplir con las responsabilidades y obligaciones asignadas.  
Escala: 1 (Insuficiente) a 5 (Excelente)

**2. CALIDAD DEL TRABAJO:**  
Habilidad para producir y lograr la cantidad por calidad adecuada. Se refiere al cumplimiento de las responsabilidades y obligaciones.  
Escala: 1 (Insuficiente) a 5 (Excelente)

**3. RELACIONES INTERPERSONALES:**  
Habilidad para relacionarse y lograr la cantidad por calidad adecuada. Se refiere al cumplimiento de las responsabilidades y obligaciones.  
Escala: 1 (Insuficiente) a 5 (Excelente)

Algunos mencionarán, no obstante, que este punto, no tiene mucha importancia, debido a que corresponde a una imagen, pero no hay que olvidar que toda imagen comunica y es importantísimo el portafolio de imagen que se muestre tanto al interior como al exterior; para mostrar qué tan fuerte o débil es la empresa.

### **Factores para la buena comunicación**

Toda buena comunicación depende de factores que están inmersos en el ámbito de la comunicación. No sólo es la cantidad de información que se maneje, cuentan los medios, los canales y las relaciones interpersonales que manejemos.

Según Santiago Lazzati en su libro *Anatomía de la organización* “la cantidad y calidad de la comunicación es el alcance de la comunicación”. Dentro del comportamiento humano en materia de comunicación pueden distinguirse dos tipos de conducta: la asertiva y la receptiva.

La primera consiste en brindar información, ideas, argumentos, opiniones, sentimientos, deseos, etcétera. La segunda consiste en buscar información, escuchar, preguntar, indagar, etcétera. Una buena comunicación requiere un adecuado equilibrio entre conducta asertiva y receptiva.

La situación en materia de cooperación y conflicto. El ambiente de cordialidad o empatía incluye el apoyo emocional que las personas se brindan entre sí.

La cooperación se refiere a si la gente trabaja en equipo, si se ayuda mutuamente, si la interacción genera sinergia a favor de todos, o si por el contrario predomina la falta de colaboración, la rivalidad personal, la competencia malsana, el conflicto entre los sectores, etc. La cooperación está muy ligada con el nivel de conflicto.

En las organizaciones como en la vida el conflicto es inevitable, pero a partir de cierto punto el conflicto suele atentar contra la comunicación y la cooperación, y minar las bases de la confianza y el respeto. Además es importante cómo se maneja el conflicto, si se le reconoce abiertamente, si se le encara positivamente o de qué manera.

Las relaciones que cada persona lleva, independientemente de estar bien manejadas o no, siempre van en función de cómo se traten internamente. No es lo mismo una persona tranquila, responsable con una buena relación y cooperación con sus demás compañeros, que una conflictiva, desorganizada y con muchos problemas.

## **Barreras para la comunicación eficaz en la organización**

- La filtración es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante para aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.
- Percepción selectiva es aquella la que los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencias y antecedentes lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.
- Defensa. Cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz.
- Lenguaje. La edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.

También hay que considerar las evaluaciones previas a iniciar un proyecto o un plan, durante su ejecución y, posteriormente, su impacto. Es decir, si se cumplieron los objetivos fijados, las metas y los resultados esperados.

## **Capítulo IV**

### **Programa de Comunicación Interna para Grupo Santillana**

Un programa de comunicación debe ir enfocado a mejorar los canales donde se maneja la información, para mandar buenos mensajes y que éstos sean bien recibidos por los receptores.

Todas las organizaciones dicen manejar o tener buenos medios de comunicación, ponen de ejemplo que tienen lo último en tecnología y que manejan casi todos los medios de comunicación existentes; sin embargo esto no basta, no se tienen que tener todas las herramientas, o no tener ninguna en el caso extremo; sino todo lo contrario, se debe hallar los medios adecuados para la empresa a fin de que en conjunto con las necesidades de las organizaciones, se obtengan buenos resultados para llegar hacia las metas planteadas por la organización.

Hacer un programa de comunicación para una empresa tan grande requiere tiempo, esfuerzo y sobre todo vencer ciertas dificultades que se presentan en la marcha, debido a la renuencia de los personajes claves para el desarrollo del trabajo, y a medios infundados.

Muchas veces no entienden que el hecho de observar el entorno laboral, no es necesariamente ver cuáles son los elementos que están obstaculizando el trabajo y que lo que se busca es mejorar de una u otra manera este hecho, para tender puentes y crear confianza a fin de expresar los hechos de distensión, que provocan que los tejidos de la organización no se encuentren en su lugar y por tanto surjan conflictos de intereses.

Debido a diferentes factores externos que alteraron el rumbo del diagnóstico, algunos elementos no serán incluidos dentro del programa porque se decidió integrar las necesidades más importantes y que requerían cambios urgentes. No por ello son menos importantes los demás componentes internos, sino que se le da prioridad a lo que necesita atención apremiante.

No se trata de dar soluciones fáciles y mágicas que prometan cambiar de la noche a la mañana al Grupo, sino que eso depende de cuánto interés y expectativas, tengan los encargados de la dirección.

Sólo se pretende dar un análisis basado en un estudio y convivencia diaria con los elementos. Este trabajo no es una receta donde se tenga que seguir al pie de la letra el contenido que en ella se explique. Cada organización se maneja de manera diferente y cada una tiene su manera de ver, de pensar y de implementar sus políticas, prácticas y normas dentro de la misma.

## 4.1 Herramientas de análisis para la comunicación interna

Hacer un diagnóstico para una organización requiere de varios elementos metodológicos, para hacer una evaluación acerca de dónde se encuentra la organización, hacia dónde va y cómo se quiere ver en un futuro.

Para hacer un diagnóstico en donde se tomen en cuenta las variantes que afectan a las organizaciones, se necesitan numerosas fuentes de información y acceso a las instalaciones donde trabaja el personal. Ello con el fin de contar con datos de primera mano, en donde se pueda ver, revisar, actualizar, preguntar, indagar, etc., las fuentes consultadas.

Hay diferentes métodos de investigación que pueden ayudar al diagnóstico, para hacer que esté bien fundamentada. Aunque hay que tener cuidado al escoger las técnicas que se vayan a utilizar debido a que, como hemos mencionado anteriormente, cada organización es diferente y no todas las herramientas son prácticas. Unas no se adaptan al entorno de la organización y puede llevar más tiempo utilizar una técnica deficiente.

En este caso se pudo contar con varias técnicas como la entrevista, la encuesta, la observación, el análisis de contenido y el estudio de caso.

La metodología y herramientas de análisis usadas para esta investigación fueron:

### **Auditoría**

Es un término muy importante y generalmente está asociado a la contabilidad, a las finanzas o a la economía. Por auditoría se entiende “es el examen realizado por un auditor acerca de la evidencia con que las cuentas finales de ingresos y el balance general de una organización han sido preparados para cerciorarse de que presentan una visión fiel y clara de las transacciones resumidas del periodo en revisión y del estado financiero de la organización en la fecha tope, permitiendo al auditor informar a partir del mismo. Se observará que el auditor examina la evidencia, por ejemplo, los libros, las cuentas, pólizas de un establecimiento y necesitará en algunas ocasiones examinar el estado actual de activos”.<sup>1</sup>

En este caso nos referimos a la auditoría en comunicaciones, analiza los tipos de comunicaciones los cuales se divide en tres:

**Auditoría gráfica:** es la más simple de las auditorías y consiste sólo en la recolección de nombres y logotipos que se presentan en una compañía, en papel membretado, tarjetas de presentación, publicaciones de relaciones públicas y anuncios, así como tomas instantáneas de signos dentro y entorno a las plantas

---

<sup>1</sup>Howard, Leslie. *Auditoría*. p. 13

de producción. Éste es un ejercicio útil para las compañías de cualquier tamaño y de cualquier grado de diversidad. Para un consultor es una herramienta de ventas muy buena, a fin de persuadir a la gerencia de que se requiere un nuevo sistema de identidad o de la negligencia con respecto al control de la tradicional. La mayoría de las consultoras insisten en este paso porque revela las diversas formas de comunicaciones que requerirán un manejo especial de logotipo.

**Auditoría de contenido:** éstas consisten en anuncios comerciales, publicaciones en la prensa, órganos internos de comunicación, formatos de cartas y conferencias preparadas por los altos funcionarios. Ésta se encarga de recortar los anuncios que aparecen en la prensa y de grabar extractos de radio y televisión, además no debe confundirse con la auditoría de contenido, y resulta interesante contrastar lo que uno dice en sus comunicaciones a la prensa con lo que se está recogiendo aplicándose el sentido común.

**Auditoría de medios:** debe revelar los requerimientos de personal y estructurales. Consiste en formar una lista de los principales canales de comunicación que se tienen, y figurar envíos regulares a analistas, así como a la participación regular de asociaciones empresariales, consejos y mesas redondas de ejecutivos de la firma. Para hacerse una nueva apreciación de la carga de trabajo existente en materia de comunicaciones revelada por la auditoría, y de la que requerirá el nuevo programa de comunicaciones corporativas. No basa su estructura sólo en necesidades pasadas, interpreta las nuevas necesidades que se derivan de nuevos objetivos de comunicación.

### **Análisis FODA**

El FODA o DOFA (SWOT, por sus siglas en inglés) es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc.

Esto permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por tal organismo.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras:

1. Fortalezas
2. Oportunidades
3. Debilidades
4. Amenazas

Para determinar las fortalezas y debilidades se debe tener conocimiento de la empresa, de sus servicios y/o productos. Las fortalezas son los diferenciadores con respecto a la competencia; las cuales se deben mantener. Las debilidades se deben mejorar para convertirlas en fortalezas.

Las **fortalezas** se clasifican en:

- Comunes: cuando es poseída por varias empresas o cuando varias están en capacidad de implementarla.
- Distintivas: cuando una misma fortaleza es poseída por un pequeño número de competidores. Son las que generan ventajas competitivas y desempeños superiores a las del promedio industrial. Son poco susceptibles de copia o imitación cuando se basan en estructuras sociales complejas, o aquellas que no pueden ser comprendidas por la competencia o cuando su desarrollo se da a través de una coyuntura única que las demás no pueden seguir.
- De imitación: son grandes capacidades de copiar y mejorar las fortalezas distintivas de los demás.

Las **debilidades** se refieren básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores sí implementan.

Al realizar el análisis externo se deben considerar todos los elementos de la cadena productiva, aspectos demográficos, culturales, políticos e institucionales. Se deben plantear preguntas como:

- ¿En qué áreas es difícil alcanzar altos desempeños y en cuáles se podrían generar altos desempeños?
- ¿Cuáles son las barreras que impiden que este producto alcance sus metas de participación en el mercado?

El **DOFA** es especialmente importante para el área de marketing debido al análisis externo ya que se considera el mercado, su potencial y los aspectos sobre los cuales se podría ejercer influencia con el fin de producir recompensas para nuestras iniciativas.

### **La entrevista**

Además de estas técnicas también se encuentra la entrevista, que detalla un poco más lo que sucede en la organización, por el hecho de que se hace cara a cara, y en ella además de hacer preguntas semiestructuradas e interrogadoras, se tiene contacto directo con la persona y se observan todas las reacciones que la persona tiene, las mímicas, los gestos y las articulaciones.

La entrevista implica el siguiente proceso: <sup>2</sup>

- ÷ Definición de un objetivo
- ÷ Desarrollo de las temáticas
- ÷ Desarrollo de las preguntas base
- ÷ Generación de instigadores (aseveraciones, preguntas adicionales que buscan motivar que la gente profundice sobre los temas)
- ÷ Análisis del contenido de las entrevistas y presentaciones de resultados

### **La observación**

Otra de las grandes herramientas en donde se estudia la conducta de los sujetos es la observación, la cual nos proporciona elementos tanto cuantitativos como cualitativos; donde se puede llevar a cabo un registro de las actividades que se están analizando de manera semanal, mensual, etc.

Este proceso abarca: <sup>3</sup>

- ξ Definir un objetivo
- ξ Desarrollar las formas y medios de registro
- ξ Definir los comportamientos molares (grandes comportamientos) y los comportamientos moleculares (acciones específicas que constituyen parte de un gran comportamiento) que serán registrados
- ξ Interpretar, dar un significado a lo observado (lamentablemente el comportamiento no tienen un significado único) y finalmente reportar los resultados

Si se utiliza de una manera donde haya una interacción de manera directa con el público estudiado, se pueden obtener resultados donde hay más variables que tomar en cuenta, ya que hay una retroalimentación con el objeto de estudio.

### **Método de auditoría en comunicación interna**

Hay un tipo de auditoría que manejan numerosos estudiosos del ámbito de la comunicación organizacional el cual implica una serie de 9 pasos que constituyen una especie de manual donde se detalla el camino por seguir para llevar a cabo el diagnóstico de comunicación interna.

#### **1. Analizar**

Siempre es importante empezar por un "análisis preliminar" con el que se puedan identificar factores que justifiquen la necesidad de conducir una ACI. Por lo general, cuando una organización presenta algunas de las siguientes problemáticas es recomendable su aplicación:

---

<sup>2</sup> Fernández Collado. op. cit. p.146

<sup>3</sup> Idem. p. 147

- A. Retardos en la coordinación de proyectos, pérdida de tiempo en hacer aclaraciones o correcciones, resistencia al cambio, baja participación en la resolución de problemas, alta rotación, nueve pasos para una Auditoría de Comunicación Interna (ACI) y sus beneficios exceso de supervisión, incertidumbre y generación de rumores, ausencia de una visión clara del negocio, aumento de sucesos negativos (miedo, retardos, mentiras, rencillas, robos, fraudes, ausentismo, etc.), luchas de poder, rivalidades y aparición de posesiones por diversos estilos de liderazgo, actitud negativa frente al cliente, indiferencia hacia los planes o cambios organizacionales, escasa solidaridad en momentos de crisis y peticiones excesivas en sueldos e incentivos.

También es útil:

- ☞ Identificar al personal involucrado y evaluar su capacidad de decisión, además de conocer su experiencia en este tipo de estudios.
- ☞ Realizar entrevistas para conocer los antecedentes de la organización y los motivos que se argumentan para la realización de una auditoría. En ocasiones, estas entrevistas son útiles porque se pueden detectar objeciones, dudas o temores acerca de la efectividad de la herramienta.
- ☞ Evaluar la actitud y disponibilidad del personal directivo, en cuanto a la aportación de los recursos suficientes para llevar a cabo un estudio, que cubra las condiciones mínimas de calidad.

## **2. Unificar**

Cada organización tiene cualidades distintas en su sistema de comunicación, por esta razón es necesario unificar criterios entre quienes participan en la auditoría, sobre qué función y qué objetivos debe cumplir la comunicación en esa organización en particular.

No es raro que existan distintas percepciones acerca de lo que debe hacer o cómo debe ayudar la comunicación, sin embargo, esto de nada sirve cuando la organización no cuenta con políticas y procedimientos derivados de objetivos claros y concretos.

Continuamente encontramos que estas percepciones tienen su origen en la falta de conocimiento acerca de qué es la comunicación y qué alcances tiene en una organización.

A continuación se presenta una serie de conceptos que pueden servir como punto de partida para unificar criterios.

La comunicación organizacional no sólo toma en cuenta el número, contenido y formato de los medios utilizados para comunicar, sino también el propósito, las circunstancias y el objetivo de lo que se comunica.

- ⌘ La comunicación debe apoyar sólidamente los planes de la empresa, esto es, debe favorecer sus intereses, los cuales han sido plasmados en su planeación estratégica.
- ⌘ Las actividades de comunicación en una organización no consisten únicamente en informar y persuadir a los públicos, también implican identificar las necesidades y características específicas de cada público, con el objetivo de encontrar la forma, el momento y la manera adecuada en que son más susceptibles a escuchar.
- ⌘ La toma de decisiones con respecto a la comunicación en las organizaciones no sólo se centra en elegir si se debe transmitir más información o transmitir menos y repetir más, sino también, en elegir qué tipo de información y qué tono debe utilizarse para generar una comunicación útil y satisfactoria.
- ⌘ En una organización no hay huecos de información, los colaboradores siempre tenderán a resolver sus dudas como sea y con quien sea; por lo tanto, la organización debe preguntarse si desea que la información que sus colaboradores obtengan provenga de chismes, o bien, de medios institucionales.
- ⌘ Debe quedar claro que no se puede controlar la actitud de los colaboradores cuando se comunican, pero lo que sí se puede controlar, es cómo esta actitud debe influir en su desempeño y en el cumplimiento de objetivos. Entre otros.

### **3. Detectar**

Detectar las condiciones actuales de la empresa significa realizar una valoración y diagnóstico exhaustivos de:

- ⌘ El estilo de dirección y filosofía de la organización
- ⌘ Los recursos y tipo de estructura organizacional
- ⌘ El procesamiento de acervos documentales
- ⌘ Los programas previos
- ⌘ Las problemáticas no resueltas
- ⌘ El análisis de las propuestas de solución
- ⌘ El análisis de la efectividad de los indicadores de desempeño
- ⌘ El análisis de los modelos utilizados para fijar prioridades y establecer objetivos

- ⌚ El análisis del estilo y grado de formalidad en los mecanismos de control y supervisión
- ⌚ La evaluación del grado de madurez en el uso de esquemas de trabajo como comités, grupos de trabajo, etc.

El objetivo es fijar parámetros o variables que determinen el grado y tipo de desviaciones en las actividades y los recursos de la organización, con respecto a sus planes. Los resultados obtenidos deben reportar las áreas, eventos o sucesos que impiden a la organización, cumplir con sus planes y objetivos.

#### **4. Identificar**

En esta etapa ya es posible identificar qué técnicas son las más adecuadas para indagar sobre las actitudes, opiniones, comportamientos y actividades de los individuos que integran la organización. El objetivo es que los hallazgos encontrados permitan identificar y evaluar tendencias e incidencias.

En este punto, es importante insistir que la comunicación es tanto cuantitativa como cualitativa. Lo decimos porque, generalmente, se confunde el medir con el evaluar.

Hay aspectos de la comunicación que son susceptibles de medición como la frecuencia de lectura, la cantidad de eventos comunicativos al día, atributos que debe tener la información para ser considerada como efectiva, preferencia que se tiene con respecto a un estilo de comunicación sobre otro, etc.

Pero hay otros que sólo pueden ser evaluados como: el análisis de los procesos sociales involucrados en el acto comunicativo, las actividades predecibles en el proceso comunicativo, las reacciones de cualidad frente a la estructura de comunicación, etc.

Éste es un breve listado de las técnicas más comunes, utilizadas cuando se investigan aspectos de comunicación.

Según el tipo de información utilizada:

- ✦ Estudios de gabinete
- ✦ Estudios en campo

Según la naturaleza de la información manejada:

- ✦ Estudios cualitativos
- ✦ Estudios cuantitativos

Según la técnica de recolección de información:

- ✦ Encuestas
- ✦ Observación
- ✦ Entrevistas a profundidad
- ✦ Técnicas de grupo
- ✦ Técnicas proyectivas

Según la función que cumplen:

- ✦ Estudios descriptivos
- ✦ Estudios exploratorios
- ✦ Estudios causales

Según las áreas de aplicación:

- ⇒ Análisis de los mensajes, comprensión del mensaje, credibilidad del mensaje, recordación del mensaje, atención del mensaje, actitudes y comportamiento frente al sistema de comunicación, difusión de los medios, etc.

## 5. Test

Organizar pruebas piloto o test del plan de investigación, puede evitar gastos innecesarios y sesgos en la investigación formal. Un error muy común en las organizaciones es utilizar métodos de investigación de mercados para determinar el tamaño y el perfil de la muestra en investigaciones de comunicación, sin tomar en cuenta que aspectos como la confiabilidad y la representatividad se establecen de diferentes formas.

También se pueden identificar algunas variables que influyen en el comportamiento de las respuestas, su veracidad, su consistencia, su movilidad, etc.

Algunas variables recurrentes en las empresas mexicanas son:

- ⊙ Ante cambios o periodos de crisis, los colaboradores no reaccionan con solidaridad sino con incertidumbre y temor, por lo tanto, exageran o mienten sobre aspectos que pueden poner en peligro su empleo.
- ⊙ Los esfuerzos de cambio no han permeado en la organización o no han tomado en cuenta los aspectos críticos, por esa razón, no hay credibilidad en los instrumentos de evaluación: no se cree en ellos como una herramienta de mejora, pues no han mostrado resultados.
- ⊙ La organización posee características de liderazgo autocrático o impuesto, por lo que puede haber represalias, medidas correctivas e incluso despidos, si los colaboradores responden con veracidad ante

algún cuestionamiento o si intentan evadir la cadena de mando para presentar quejas.

## 6. Operar

La experiencia en ACI indica que la operación de este tipo de proyectos requiere una metodología que pueda ser aplicada a las distintas facetas de una organización como organismo funcional, jerárquico y social.

En la práctica, esto puede verse como una auditoría de flujos, estratos y capas organizacionales de comunicación. Aquí se muestran los rubros más importantes que deben auditarse en cada etapa de la metodología.

Flujos:

- Estratégicos:
  - Declaraciones estratégicas por parte de la dirección ejecutiva:
- Visión, misión y objetivos de la empresa.
  - Supuestos organizacionales sobre el concepto de comunicación y el intercambio de información.
  - Descripción de la estructura de comunicación organizacional.
- Operacionales:
  - Descripción de los procesos de la estructura de comunicación organizacional (estructura formal e informal).
  - Inventario de medios de comunicación institucional.
  - Valoración de costes en la administración de la estructura de comunicación organizacional.

Estratos:

- Eje vertical: personas que representan los distintos niveles jerárquicos de la estructura organizacional.
- Eje horizontal: personas que representan diferentes ubicaciones divisionales o geográficas.
- Eje diagonal: personas que están integradas en distintos departamentos o funciones de staff.

➤ Capas organizacionales:

- Diseño de un mapa organizacional de acuerdo con el grado de influencia de cada área o puesto.

## **7. Revisar**

Si bien es cierto que casi todos los problemas de una organización tienen que ver con su sistema de comunicación, también es cierto que no todos los problemas pueden ser resueltos con comunicación.

En este sentido, la recomendación es revisar siempre la posibilidad de utilizar herramientas como desarrollo organizacional o capacitación, para apoyar la resolución de problemas de comunicación.

Por otro lado, también es útil revisar en qué otras áreas pueden utilizarse los resultados de la ACI, pues a partir de ella es posible derivar otras estrategias, por ejemplo, en el área de servicio. De hecho, recientemente la norma ISO 9002 hizo hincapié en que se debe reforzar el uso de la comunicación en los procesos de certificación, y que ello, debe partir de los hábitos propios de la organización y no de estrategias genéricas.

## **8. Informar**

Para involucrar y comprometer a todos los colaboradores en la solución de problemas en la organización, no hay nada mejor que informar los resultados de cualquier estudio que se haya realizado.

Esto, además de transmitir confianza y transparencia, va desarrollando un sentido de solidaridad hacia la empresa, de modo que cuando se presente un momento de crisis, la compañía podrá estar segura de que sus colaboradores no mentirán o exagerarán con tal de no perder su trabajo, e incluso, podrá solicitar su comprensión y participación activa.

## **9. Actuar**

Cuando una empresa realiza este tipo de estudios y no actúa en consecuencia con base en los resultados obtenidos, a la larga en los colaboradores, este hecho genera incredulidad en los instrumentos de evaluación como herramienta de mejora, al no mostrar resultados.

Es importante insistir que ante la aplicación de cualquier estudio organizacional, se informen los resultados y se resuelvan los problemas

detectados, pues de lo contrario, la alta dirección perderá liderazgo y tendrá que lidiar con una imagen de nulidad para encontrar y resolver problemas.<sup>4</sup>

Como se ve se tienen a la mano numerosos instrumentos que hacen el análisis sea rico y en estos se vea reflejado los requerimientos que requiere Grupo Santillana en cuanto a necesidades comunicacionales se refiere.

## **4.2 Diagnóstico de necesidades de comunicación en Santillana**

El diagnóstico es la parte central de la investigación ya que en ella se detallan los elementos que se detectaron y que necesitan aplicarse estrategias para que se tomen las medidas pertinentes que requiera la organización.

En estos casos las organizaciones son un poco renuentes a adoptar medidas complementarias que tiendan a realizar mejoras en las prácticas comunicacionales, debido a que muchas veces no ven que este cambio no es tangible y por tanto no se puede ver.

Aquí es donde se centra la mayor parte de la labor del comunicador, ya que no es un producto que se pueda vender, que tenga garantía, que se pueda instalar o que durante cierto tiempo se tenga que cambiar, actualizar o componer.

No es algo que se ve, que se toca. Tampoco es una receta en la cual se pueden mezclar los elementos y después se observan los resultados, esto es más bien, un servicio a largo plazo que depende de muchos factores para que se pueda obtener los resultados deseados.

Una causa que se debe tomar en cuenta desde el principio es saber que las personas estén dispuestas a colaborar ampliamente y que estén dispuestas a llevar el reto del cambio.

### **Situación actual**

En estos momentos la organización se encuentra en una etapa de transición para entrar de lleno al mercado de lectores en México.

Después de haber sufrido una transformación a partir de que Prisa se estableció en México tuvo que reformarse tanto interna como externamente para llevar a cabo las adecuaciones necesarias, con el fin de seguir siendo un ejemplo en la edición de libros de texto y de cualquier tipo.

Luego de fusionarse internamente algunas áreas y departamentos para formar una nueva división, éstas todavía están en proceso de integrarse definitivamente.

---

<sup>4</sup> Conferencia dictada en Guadalajara en la sede de la AMCO y publicado posteriormente en la revista electrónica de la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales.

## **Los síntomas**

Como hemos visto, Grupo Santillana está formado por un conglomerado de medios, en los cuales conviven varias empresas dedicadas al ámbito de la edición de libros.

Estas organizaciones forman parte de una estructura y también gozan de autonomía propia para poder llevar a cabo sus planteamientos, políticas, normas y estrategias.

Podemos observar que todos los miembros de la organización trabajan para ella, saben que pertenecen a un Grupo, pero cada quien trabaja para sí mismo y no ve que su trabajo es parte de algo más grande, en este caso, Santillana.

Un ejemplo claro se pudo observar cuando una persona (que brinda servicios de cuentacuentos), fue a prestar servicios a Editorial Santillana, ella normalmente desarrolla sus actividades en otro departamento y cuando solicitó material para realizar su trabajo, pidió ayuda al personal que labora en Alfaguara.

El personal que labora en esta área no proporcionó ningún tipo de ayuda argumentando que ellos trabajan en otro departamento, y por tanto no están obligados a apoyarlo.

No hay sentido de colaboración, sólo ven sus propios intereses y no el de conjunto y como Grupo que son.

La información se maneja con sumo cuidado. No hay canales abiertos en donde los empleados puedan expresarse con toda libertad y sin temores, la comunicación fluye de forma descendente.

No hay forma de que los integrantes de la organización puedan tener contacto con el personal directivo, para hablar acerca de sus inquietudes, temores, deseos y preocupaciones.

La comunicación se queda en nivel directivo. Sólo ellos saben lo que compete a un nuevo cambio. No dan la cara cuando surgen situaciones de crisis, no saben cómo manejar el caso y sólo se limitan a hablar después de días, o a mandar comunicados escritos.

Los canales de comunicación que se encuentran en función son disfuncionales. Por ejemplo muchas veces memorandos, minutas o cartas llegan a destiempo y se rompen los lineamientos establecidos.

El rumor es un punto muy agudo en la organización debido a que no existe la suficiente confianza entre la organización y los empleados. Y no existe, no

porque no haya disposición de los empleados para expresar sus sugerencias, sino por los directivos, que no logran hacer que los medios que tienen a la mano satisfagan las dudas del personal.

Son renuentes a decir las cosas con veracidad, con honestidad y con apremio, para no lastimar a la gente a la cual se pueda sentir mal con las acciones que se pretendan realizar.

En contraparte los empleados no se sienten parte de la compañía, y por lo tanto no estén satisfechos con su trabajo.

Algo que molesta de forma natural a la mayoría de los empleados es que los cambios, nombramientos, remociones, actividades, etc., se tengan que enterar por terceras personas y no por los canales adecuados.

Aparte el área de recursos humanos está alejada de los principios fundamentales para la que fue creada. No es partícipe de los cambios que se necesitan en cuanto: a contratación de personal, rescisión de contratos, nuevos nombramientos, cambios de directores, remociones de puestos, modificación del organigrama, etc.

El director de recursos humanos no informa a tiempo y en forma, al personal del departamento, de los acontecimientos, sucesos, hechos, eventos, que acontecerán.

Los empleados manifiestan que es frustrante saber que la gente siempre se esfuerza por dar lo mejor en todo lo que hace y que a final de la jornada no haya palabras de confortamiento o motivación.

No hay estimulación de parte de los directores hacia el personal. Hacen sentir a los empleados que ellos no cuentan, que no tienen voz, pensamientos, sentimientos, que forman parte del material que cuando ya no es utilizable se desecha y se renueva por uno nuevo.

### **Identidad corporativa**

Como sabemos una identidad es uno de los valores fundamentales de toda organización, institución o grupo, y está presente en todos los aspectos de nuestra vida.

Esto se ve reflejado en cada una de las acciones que cada miembro de la organización lleva a cabo al estar dentro ella.

Toda persona, institución u organismo debe tener una filosofía del porqué ser, porque si no está condenada al fracaso, aunque hay excepciones, pero también

éstas últimas tienen que redefinir su estrategia ante los nuevos mercados que cada vez se vuelven más competitivos.

Debemos tener en claro que hacer una identidad de cualquier cosa no es asunto fácil, ya que, conlleva muchos rasgos que hay que cumplir para que las personas o nosotros mismos creamos que pertenecemos a esa identidad.

Desgraciadamente en Santillana por la falta de difusión no hay conocimiento de la cultura organizacional. Los empleados no conocen en lo más mínimo la misión, la visión, los valores, las costumbres y todo lo referente a sus obligaciones y derechos.

Esto hace que quienes laboran, no se sientan parte de la organización, debido a que no se identifican con ella, no se sienten parte una familia que se interesa por su crecimiento, tanto profesional como familiar, que se preocupen por lo que ellos puedan decir.

### **Problemas**

No existe buzón de sugerencias. En los canales de comunicación que se emplean no existen el buzón, en donde los empleados puedan expresar sus dudas, quejas, sugerencias y explicaciones de lo que sucede a su alrededor.

No existe una revista interna que sea parte del personal en donde ellos expresen su sentir, la información que desean que contenga, no hay una identificación con los elementos manejados.

Hasta hace poco existía una revista la cual se editó durante algún tiempo y en el que contenía información que a decir de algunos empleados faltaban detalles que a ellos les interesaban, como podían ser cosas de cultura, actividades recreativas, eventos importantes, programas e información en general acerca de sucesos importantes.

Los medios de comunicación presentan deficiencias en algunos casos. Basándonos en la auditoría gráfica se puede observar que no hay una uniformidad en cuanto a las características de pertenecer al Grupo Santillana. Cada grupo se maneja de forma diferente, no hay identidad propia de cada uno. Hace falta un color que prevalezca en toda la información que se maneja.

La información no contiene los elementos básicos que denoten de qué parte viene; si es del área comercial, de recursos humanos, de mantenimiento, de ventas, del interior del país, de los distribuidores.

La comunicación que se genera es de arriba abajo, es decir, descendente, no hay opiniones, los directores de cada área no involucran a los actores de las tareas encomendadas.

Hay muy pocas posibilidades de que los empleados se puedan expresar alguna inconformidad, disgusto u opinión. La comunicación es de manera vertical, sólo se queda entre el personal de medio mando. Los demás empleados no se enteran de lo que sucede en ella.

Hay cambios de personal y la gente no se entera que sucedió, cómo fue, las razones, y quién llegará a sustituirlo.

### **Caso Alfaguara Infantil**

Todo el trabajo llevaba los requerimientos establecidos y a pesar de las limitantes y de las trabas encontradas durante ella, nos encontramos con un elemento base que da a conocer el tipo de comunicación que se maneja en Santillana.

Durante la estancia en ella, se pudo observar que en el área de Alfaguara Infantil, se encuentra una serie de oportunidades tremendas debido a la falta de planeación de la misma.

Cuando se ultimaban los detalles finales fuimos testigos de un caso concreto de falta de comunicación. Enseguida se presentará el boceto de lo que sucedió y que hasta el momento no se consuma, pero que deja desprotegido a este departamento ante la expectativa de propios y extraños.

El departamento de Infantil estaba compuesto por nueve personas al inicio de la investigación. Posteriormente y a finales del mes de marzo fue movida de su puesto una empleada de infantil, y acomodada en otra parte de la organización.

Nadie supo a que se debió este movimiento, sólo se sabe que fueron instrucciones del Director Comercial. Todo transcurrió aparentemente en completa calma hasta que días después circuló el rumor.

La Directora de Alfaguara Infantil será removida del área y la pasarán a otra. Sólo hasta allí, alguien lo dijo, y este alguien lo difundió a otra persona y así sucesivamente hasta que todos los integrantes de Alfaguara Infantil lo sabían.

Hasta el momento aún no se ha notificado nada oficialmente, nadie sabe qué es lo que va a pasar; todos los empleados permanecen en la incógnita de no saber realmente lo que sucede.

Surgen un sinnúmero de rumores desde que el departamento queda desprotegido, nadie sabe quién va a tomar el mando. Dicen que con la Directora se va la Gerente Comercial, y el encargado de la página de "aliado lector", se dicen muchas cosas y nadie toma el control.

Desgraciadamente así ha sucedido, cuando se llegó al Grupo se suscitó un caso similar. Despidieron a un Gerente Comercial del interior de la república

mexicana y todos se enteraron por medio del rumor, no hubo un anuncio, un aviso, nada, sólo fue el simple abandono y ya.

Así manejan las comunicaciones o por lo menos todos los movimientos de rotación de personal que se dan debido a que no cuentan con los elementos de comunicación suficientes para mostrar lo que sucede dentro del Grupo.

Algo trascendental y que conforme se fue avanzando en la investigación, se destaca por su importancia es el hecho que muchos empleados, de acuerdo a las entrevistas y conforme a la encuesta de clima organizacional realizada por la misma empresa, manifestaron su inconformidad ante un directivo que es pieza fundamental en el esquema organizacional.

Este directivo es Director General de Santillana Ediciones Generales de nombre Armando Collazos y ha tomado varias decisiones importantes que tienen que ver con la forma de administrar, ejecutar, dirigir, analizar y comunicar.

Hay numerosos empleados que a través de una encuesta anónima y de manera abierta expresaron su desacuerdo por la forma como fueron removidos varios directivos de diferentes áreas de SEGSA y el Director General nombró a diversos conocidos en los puestos de Comunicación e Infantil.

Es por ello que una gran cantidad de personas están no concuerdan en la manera cómo se manejan las comunicaciones con este directivo debido a que lo consideran orgulloso, prepotente, egocéntrico y que lleva muy poca relación directa con los trabajadores.

Casi la mayoría lo reconoce como una persona dura, con poca relación con el personal, sin tacto para tratar a las personas, prepotente, simpatía muy limitada y poco carisma entre los que lo conocen.

### **4.3 Planeación estratégica de programas de comunicación para la comunicación interna**

La planeación estratégica para elaborar programas de cualquier tipo necesita una serie de respuestas que la misma organización da respuesta, dependiendo de sus necesidades propias.

Estas son básicas para poder efectuar los requerimientos que se necesitan. Planes, programas y proyectos están basados en las preguntas que a continuación se describen y que buscan estabilizar las actividades de la organización.

Sin la participación de los directivos no es posible implementarlos, porque de ellos depende gran parte de las incógnitas que se plantean.

## Elementos de la planeación estratégica

Para poder definir la planeación estratégica es necesario definir sus principales elementos

- Misión
- Visión
- Valores
- Políticas
- Diagnóstico
- Objetivos estratégicos
- Estrategias
- Proyectos
- Indicadores y metas
- Establecer la razón de ser de una organización
- Se refiere al beneficio que se pretende dar
- Describir el propósito fundamental
- Delimitar las fronteras de responsabilidad y campo de especialización de la empresa

Misión responde a las preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿A través de qué lo hacemos?

Visión

- f* Expresa la forma en la que nos queremos ver en el futuro
- f* El cambio deseado
- f* Dónde se quiere llegar
- f* Cómo quisiéramos ser
- f* Escenario altamente deseado por la organización que quisiera alcanzar en un periodo de largo plazo

Responde a las preguntas: ¿Cómo nos gustaría ser y cómo nos gustaría que nos describieran en el futuro?

- ¿Hasta dónde queremos cambiar?
- ¿Cuáles son nuestros valores verdaderamente prioritarios?
- ¿Qué queremos que nuestra organización logre para sentirnos comprometidos y orgullosos de pertenecer a ella?

## Valores

- Son elementos que propician la integración e identidad de la organización
- Contribuyen a la integración del grupo de trabajo
- Generan el compromiso entre los miembros

## Diagnóstico

- Etapa inicial de un proceso de análisis crítico
- Consiste en recolectar, clasificar, comparar y evaluar los datos que caracterizan a la organización
- Su objetivo: conocer la situación actual
- Detectar las características, los problemas y las causas que afectan la estructura y funcionamiento de la organización

## Objetivos estratégicos

*¿Cómo se elaboran los objetivos?*

- ¿Qué? Acción
- ¿Cómo? Medio
- ¿Quién? Sujeto
- ¿Dónde? Lugar
- ¿Cuándo? Tiempo
- ¿Para qué? Finalidad

Aunque la redacción no incluye siempre todas estas interrogantes, es recomendable considerarlos.

Es un conjunto de acciones orientadas hacia:

- La consolidación de las fortalezas
- Eliminación de las debilidades
- Reducción del impacto de las amenazas
- El cumplimiento de los objetivos

## Estrategia

“La implementación y ejecución de la estrategia es una acción orientada a un proceso de *make it happen* (hacer que suceda). Aquí la habilidad del planeador consiste en idear lo necesario para establecer la estrategia, ejecutarla en forma eficiente y producir buenos resultados”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>Thompson, Strickland. *Strategic Management*. p. 133.

- Conjunto de acciones encaminadas al cumplimiento de un objetivo
- Descripción y desarrollo de un proceso que permite resolver un problema relevante y complejo
- Se formulan para que los objetivos y estrategias se concreten

Estructura de los proyectos:

Proyecto

- Denominación de los proyectos
- Objetivo
- Justificación
- Beneficiarios
- Impacto
- Estrategias
- Indicadores
- Metas del proyecto

**¿Qué es la planeación estratégica?**

- Proceso directivo de análisis
- Herramienta para definir el rumbo de la organización
- Identifica la razón de ser de la empresa
- Ayuda a alcanzar mejores índices de calidad y eficacia

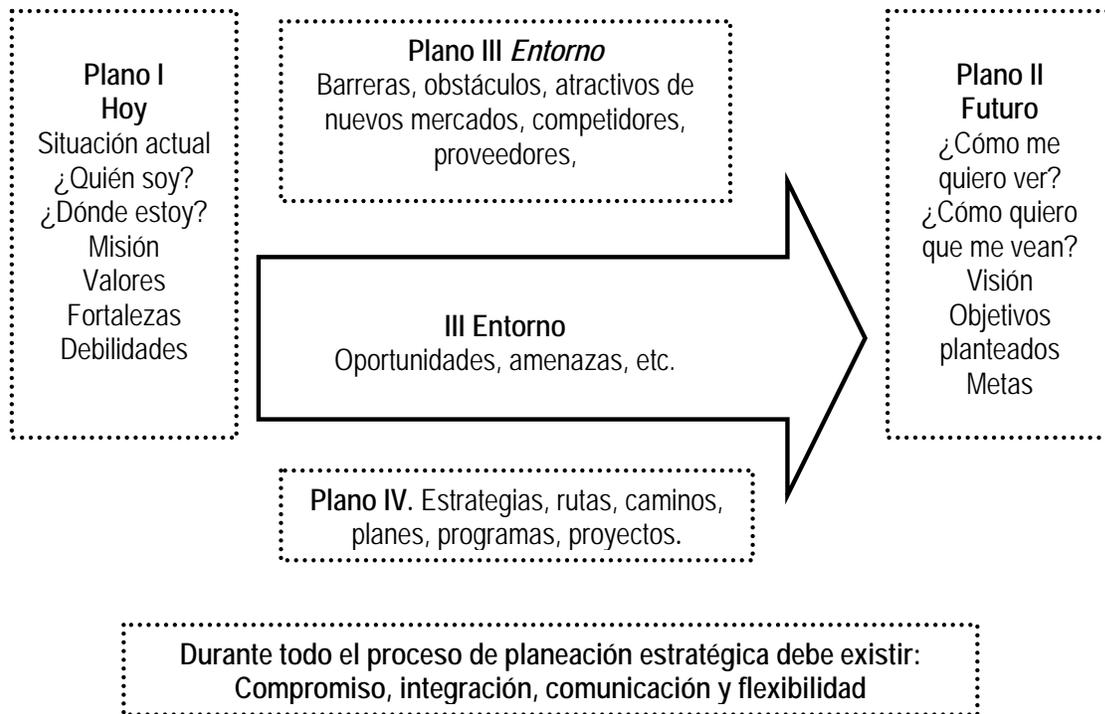
Por medio de la planeación estratégica buscamos responder a las preguntas:

- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿A dónde queremos ir?
- ¿Cómo llegamos?

**Beneficios de la planeación estratégica**

- Formular y responder a cuestionamientos que permiten hacer un análisis objetivo ante el desarrollo de la organización
- Determinar la dirección que debe seguir la organización
- Facilitar el diseño de escenarios futuros
- Aplicar el enfoque de sistemas articulando las acciones de toda la organización
- Exigir el establecimiento de objetivos que se encaminan al desarrollo estratégico de la organización
- Revelar y aclarar oportunidades y peligros futuros
- Establecer las bases para un sistema de evaluación

Cuadro que muestra los factores que hay que tener en cuenta en el momento de elaborar la planeación estratégica



Todos estos pasos que se vieron anteriormente sirven para saber que la planeación requiere un análisis profundo acerca de los acontecimientos que a diario suceden en las organizaciones y que para poder construir una herramienta de apoyo a la organización se requiere saber qué es lo que se busca con ella.

### **Planeación, organización y comunicación**

La planeación es de tipo general y está proyectada al logro de los objetivos organizacionales; tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de ésta.

Este punto es importante y tiene una estrecha relación con la organización y con la comunicación. La evolución de cualquier organización transcurre por fases que conforman un ciclo de vida

Las empresas crecen, se desarrollan y declinan. Reza una frase famosa que "todo lo que empieza tiene que terminar". Esto sin embargo no quiere decir que todas las organizaciones tengan que desaparecer algún día, pero sí van evolucionando de manera natural debido a los cambios y al entorno en el que se van expandiéndose.

La organización tiene que adecuar las metas y objetivos que se había trazado al principio, pero esto no quiere decir que sólo es la parte de comercialización, sino también, las comunicaciones internas y las estrategias para implementarlo.

En la etapa de crecimiento, los planes se hacen específicos al definir y ajustarse a los objetivos, al confiar en los recursos y al desarrollar más la lealtad en los clientes y dejar un poco la comunicación, a las condiciones propias de cada organización de cualquier tipo.

Por tanto se puede analizar con calma los sistemas comunicacionales que actuarán en relación con el público interno y el público externo, para que conforme a los cambios que se vayan dando, se vayan adecuando a las necesidades propias.

Los elementos mencionados con anterioridad son para efectuar estrategias encaminadas a contestar qué se busca, la razón de ser, de seguir creciendo y de existir.

Las organizaciones deben ser: <sup>6</sup>

Flexibles: estructuras elásticas, con el personal suficiente para poder cumplir con los compromisos que requiere el mercado, pero sin caer en el exceso, ni el burocratismo y que respondan de manera rápida a los cambios.

Movilidad: se puede movilizar al personal de forma inmediata ante cambios en las condiciones del mercado, del entorno social, cultural, político y económico.

Toma de decisiones: puede manejarse o suspender una acción que se haya tomado y después rectificar o modificar las decisiones si la situación lo amerita.

#### **4.4 Propuesta del programa de comunicación interna**

A partir de los elementos analizados con anterioridad, se detectaron cuales son las áreas de oportunidad en las que podemos proponer acciones que vayan encaminadas a que la comunicación cumpla con los fines planteados.

Antes que nada hay que elaborar el sistema de comunicaciones basándonos en que Grupo Santillana es un ente que tiene en su interior varias organizaciones. Hay que redefinir la comunicación desde dentro para después de ese paso tan importante, darla a proyectar hacia fuera.

#### **La nueva visión de las personas ante la competitividad global**

Las capacidades de la gente y las capacidades organizacionales están interactuando. (El avance de la tecnología, la globalización, el aumento de las demandas de rentabilidad y de servicios al cliente).

---

<sup>6</sup>Rodríguez Joaquín, op. cit. p.137.

Por la creciente necesidad de cambiar, lo que viene sólo será posible con personas que hagan el cambio.

Las capacidades personales deben ser y hacer la diferencia competitiva para las empresas en este milenio.

Es necesario cambiar los paradigmas de recursos humanos. Pasar del trabajo rutinario, burocrático y sin sentido, al trabajo innovador, guiado por valores y orientado a los resultados para convertir a los empleados en socios del negocio, jugador activo y proactivo en agregar valor mediante su contribución.

La nueva visión de las personas se centra en cuatro factores:

- ⌘ Ejecución estratégica. Llevar a cabo todas las características que estén siempre a favor de una mejora en los procesos comunicativos, siempre paso a paso y siguiendo un plan.
- ⌘ Eficiencia administrativa. Hay que evitar a toda costa el burocratismo dentro de la organización debido a que a veces se cae en este mal. Y ello no puede existir en una organización que está en lucha continua por ser mejor cada día.
- ⌘ Contribución. Partiendo desde la cabeza del grupo (el director) el cual debe estar dispuesto a colaborar en equipo y en armonía con todas las personas que están dispuestas a dar lo mejor de sí, en este caso los empleados.
- ⌘ Capacidad de cambio. Es un aspecto fundamental el cual como se menciona debe contar con la contribución de todo el personal, porque si no se corre el riesgo de que todos los proyectos planteados no se puedan ver realizados por la apatía del personal.

Así, la administración de personas estará enfocada a la administración global, a construir las capacidades organizacionales, a promover los cambios de cultura y a optimizar el capital intelectual.

### **¿Hacia dónde vamos?**

Una buena pregunta que muchos directivos olvidan a menudo. Después de un tiempo y de haber crecido junto con la organización, las cosas marchan bien y cada vez la organización va viento en popa. Pero ¿qué pasa después de adaptarse a los cambios que demanda el mercado en el que se desenvuelve?

Muchas veces se olvidan de la labor que tenían al comienzo, dejan de lado temas tan importantes como el recurso humano, y toman en cuenta sólo lo que les deja ganancias.

Hemos visto cómo muchas empresas se han expandido con el paso de los años y han logrado constituir grupos importantes que abarcan diversas organizaciones en una sola. Tal es el caso de Telmex, Bimbo, Vitro, Coca Cola, Pepsi, Danone, etc. entre otras.

Tal es el caso de Santillana, que creció debido a adquisiciones y fusiones con otros grupos importantes dedicados a los medios de comunicación. De ahí su fuerza en la edición de libros que cuenta con varias compañías de gran prestigio y sobretodo de autores mundiales reconocidos.

Hasta hace poco esta empresa se encontraba en una inigualable posición y creciendo de forma importante. Hasta que llegaron directivos de España los cuales tratan de implementar sus políticas y colocar a los colaboradores más experimentados.

Luego de cambios en toda la estructura organizacional, el más reciente que hicieron fue cambiar de nombre a DAGATA, para pasar a conformarla como una compañía con razón social llamada Santillana Ediciones Generales.

Después de la reestructuración de DAGATA, el área se encuentra en una especie de vacío. A más de un año de ese suceso, hoy todavía no logra complementarse el cambio.

Se deben ajustar tanto empleados como a los clientes, que la nueva forma de DAGATA es SEGSA que se reformó y con ello lleva implícita una serie de cambios en los cuales poco a poco quedarán redefinidos.

Hay que expresar de manera pública sin tapujos, sin mentiras, sin rodeos y de manera directa, para hacer saber a todos los públicos que se creó una nueva división la cual ahora se encargará de atender todas las solicitudes que ellos necesiten.

Inmediatamente hay que hacer del conocimiento de todas las personas que laboran en el grupo, la cultura organizacional, debido a que muy pocas personas conocen hacia dónde se dirigen y cuáles son los objetivos y metas que persiguen.

Para eso hay que elaborar los medios adecuados que nos ayudarán a facilitar la labor. Un punto que no ayuda es que no existen los manuales los que de una u otra manera, muestran las características propias de la organización.

Para ello se deben elaborar diferentes manuales tales como: el manual de bienvenida es una herramienta que determina la historia de la organización, su misión, su visión, sus objetivos, políticas, cómo está estructurada la organización.

El manual de inducción al puesto el cual mostrará las principales funciones que desempeñará el futuro trabajador del grupo. Así como el organigrama, sus jefes de área, sus compañeros de departamento, las instalaciones, entre otras cosas.

Estos métodos son con el fin de que cada vez que se incorpore un nuevo integrante al Grupo, éste se pueda adaptar de una manera más rápida al entorno de la organización, a sus políticas, normas y actividades.

Además es de suma importancia elaborar un medio de alcance interno que elaboren las propias personas internas, para que la hagan suya y mediante sugerencias identifiquen con ella.

Ésta puede ser una revista que contenga algún título tentador, que haga alusión a que se labora en un Grupo Editorial dedicado a hacer libros de todo tipo y para todas las personas.

Esta deberá contener información fundamentalmente de la organización y será nutrida con aspectos del interés general del personal, además con toques de actividades fuera de la oficina de tipos culturales, recreativas, personales, artísticas, entre otras cosas.

Otro punto es el de crear un buzón de sugerencias donde se demuestre que a la organización le interesa lo que las personas piensan del lugar donde laboran.

La comunicación tiene que tocar todos los niveles y hacer copartícipe de los planes que se tengan en mente a cada integrante de los equipos que conforman cada una de las divisiones y organizaciones que se encuentran conjuntadas en Grupo Santillana.

Como se cuenta con tan poco tiempo para intercambiar puntos de vista acerca de las formas de trabajo y del mismo trabajo en equipo, se puede proponer que cada mes se instituyan juntas en todas las áreas, donde se hable de los planes de trabajo que se tengan, para cada departamento.

Hay oportunidades en diferentes direcciones del Grupo debido a que no se cuenta con planes que detallen las actividades que se realizan anualmente y ¿cómo están estructurados los programas?, ¿cuáles son las estrategias?, etc.

Trabajan conforme van desarrollando las actividades y eso permite que reine la desorganización, el caos y no se desenvuelvan todas las actividades que se quieran realizar.

Cuántas veces hemos observado que como buenos mexicanos que somos todo dejamos a última hora. Esto lo hacemos a menudo y cada que se nos presenta la oportunidad la aprovechamos. Lo que redundaría que se salten, violen, se pasen

por alto, o simplemente no se tomen en cuenta a pesar de que existen y están escritas en un reglamento.

Esto a menudo lo hacemos, no es ajeno a las organizaciones, y tampoco en Santillana. Hay reglas establecidas en lo concerniente en todos los ámbitos.

Empecemos porque en las áreas internas de las organizaciones no se puede fumar. Sin embargo no todas las personas respetan las reglas, fuman en lugares prohibidos y sobre todo molestan a las personas.

Ahora también las reglas establecidas por cada departamento no se respetan al pie de la letra y esto ocasiona que por dar preferencias a algunas personas, las otras demanden igualdad.

Por ejemplo hay actividades que realizan los departamentos que por característica propia necesita apegarse a formatos que han sido elaborados para ese fin. Algunas personas no se toman la molestia y lo mandan en cualquier tipo de papel.

También estos formatos requieren cierto período (dos semanas) para que se consigan los servicios que ellos requieren, pero muchos no respetan los tiempos establecidos, y solicitan los requerimientos, con dos o tres días. Entonces comienza a romperse las reglas y a pasar por alto las normas y es cuando empieza una cadena que permite que se formen irregularidades.

Cabe destacar cómo en el caso de Alfaguara Infantil los trabajadores no se enteran de todos los cambios que realizan. No hay alguien que lleve la batuta y dé la cara a los cambios que se suscitan en el departamento y el porqué se hacen los movimientos.

Están inconformes de cómo se manejan las cosas. Toda la información se maneja de forma hermética y como si fuera secreto de Estado. No hacen copartícipes a los colaboradores de los proyectos que se van a implementar.

Esto choca con el sentir de cada uno de los integrantes, ya que toda esta falta de información y ocultación de información, da como resultado que se genere el rumor en casi toda la organización.

El rumor es un mal canceroso que poco a poco va degradando la imagen de la organización debido a la poca credibilidad que van demostrando sus integrantes.

Creo que ante todo hay que crear necesidad de lealtad, valores, ideas, compromisos, donde las personas se sientan parte de ella, donde se tome en cuenta todo aquello que forme parte de la identidad tales como: las insignias, los colores, las frases, los números, las figuras, las instalaciones, el personal, etc.

## Los ocho retos de Santillana

Muchos de los cambios que se dan a diario dependen en gran medida de factores externos que están en estrecha relación con las organizaciones. Por eso, ante esta nueva competitividad es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

- ❧ **La globalización implica nuevos mercados, productos, criterios, capacidades y maneras de pensar acerca de los negocios.**

Lo que se traduce en pensar globalmente y actuar localmente (la oficina virtual, flexibilidad organizacional, etc.)

- ❧ **Alinear los servicios de recursos humanos con la cadena de valor de los negocios y el enfoque centrado en el cliente.**

La rentabilidad no sólo por la reducción de costos, sino por el crecimiento de ingresos en forma armónica y simultánea.

- ❧ **Cambiar y cambiar es la pauta de los negocios de hoy.**

A este fenómeno se le ha llamado: transformación, reingeniería, flexibilidad, mejora continua, etc. El reto consiste en crear organizaciones rápidas para responder a cambios predecibles e impredecibles.

- ❧ **Crear las capacidades organizacionales, clave de la competitividad, alineándolas con la estrategia.**

La conexión de esas capacidades requeridas con las capacidades de los individuos.

- ❧ **Las innovaciones tecnológicas hacen al mundo más pequeño, más cercano y más rápido.**

La dirección de personas ha de encontrar modos para lograr que la tecnología sea parte productiva y viable del flujo de trabajo.

- ❧ **Atraer, retener y medir las capacidades así como el capital intelectual.**

La batalla consistirá en competir por el talento. "Asociar" a individuos con las habilidades, perspectivas y experiencia para manejar negocios globales.

☿ **Transformar la empresa, es mucho más que hacer reingeniería, downsizing, outsourcing, etc.**

- Cambia la imagen del negocio visto por empleados y clientes.
- Crea participación de espacio mental no sólo de mercado.
- Cambia el propósito fundamental del trabajo para que sea duradero.

☿ **Es necesario que el área de recursos humanos se enfoque a los resultados tangibles de su trabajo, medidos por sus clientes, y en articular sus roles en función del valor agregado.**

Adicionalmente debemos aprender a medir los resultados en términos de competitividad de negocios y a convertirnos en líderes de un cambio o transformación cultural en conjunto y asociados con los líderes de cada grupo de trabajo.

#### **Prioridades que enfrenta Grupo Santillana:**

- ☿ Crear el departamento de comunicación organizacional y que esté situado cerca del área de dirección, para apoyar a los directivos en las formas de dirigir, evaluar e implementar proyectos.
- ☿ Hacer que el departamento de comunicación organizacional tenga mucha comunicación con el área de recursos humanos para juntos proponer soluciones que ayuden a la competitividad de la organización.
- ☿ Implementar esquemas que tiendan a flexibilizar las relaciones entre los diferentes mandos, desde los niveles directivos, gerenciales y operativos para que haya más confianza y ellos puedan expresar su sentir.
- ☿ Efectuar diferentes programas de comunicación en donde se muestren los diferentes canales de comunicación que tienen los empleados.
- ☿ Estos programas pueden abarcar temas como: formación y entrenamiento, filosofía y valores, liderazgo, creatividad, equipo de trabajo, flexibilidad, descripción de puestos y responsabilidades.
- ☿ Hacer de la comunicación organizacional una ventaja competitiva debido a que es vista como el conjunto de actividades cuyo propósito es facilitar las interacciones entre la organización y sus miembros, entre la organización y su medio, y entre sus integrantes.
- ☿ Integrar al comunicólogo organizacional en las tareas de a) Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación; b) Participar en la planeación y producción de programas de comunicación; c) Concebir y desarrollar programas de comunicación desde y/o para otras áreas de la organización; d) Colaborar en la preparación de manuales de políticas y procedimientos; e) Desarrollar y llevar a la práctica programas de entrenamiento en comunicación.

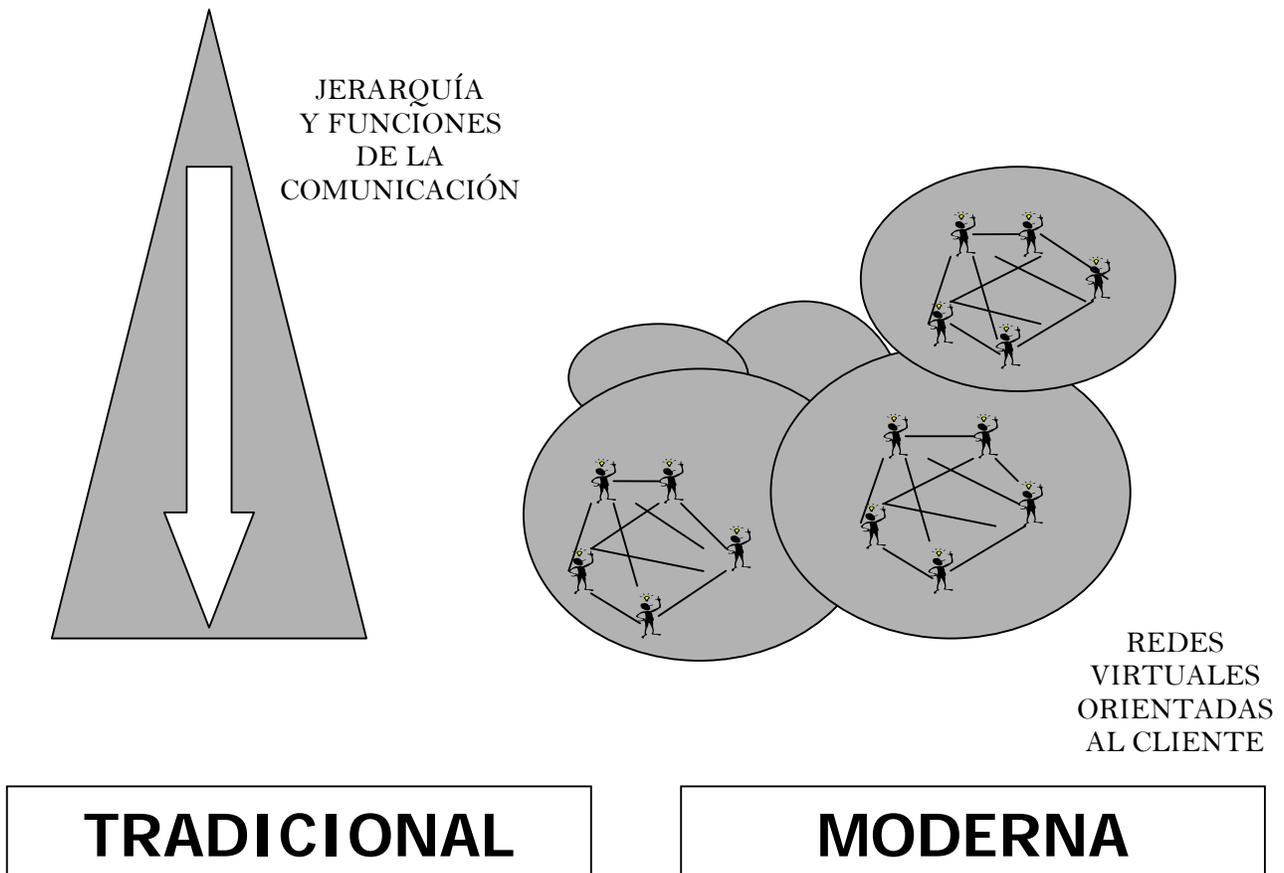
- ⌘ Ampliar planes de trabajo y justificar los tiempos de ejecución para cada área del Grupo.
- ⌘ Incentivar a los trabajadores de múltiples maneras para que puedan sentirse a gusto en su entorno.
- ⌘ Retomar los equipos de alto desempeño y conforme a los resultados obtenidos trabajar en base a ello para llegar a las metas planteadas.
- ⌘ Dar a conocer la nueva cultura laboral que está estancada desde hace un año y que debido a la apatía de los directivos no se ha implementado.
- ⌘ Convocar a una gran campaña en donde se manejen los nuevos valores, la misión, la visión, los objetivos y las políticas que manejarán a partir de ese momento.
- ⌘ Mejorar los canales de comunicación conforme a cada área y cada departamento, según las necesidades particulares.
- ⌘ Integrar a todos los directivos en un programa de integración de personal, donde se enfatice que el recurso humano es una parte importante de la organización.
- ⌘ Convocar a juntas en donde se hable claro de las proyecciones, las metas y los fines que persiguen cada editorial.
- ⌘ Planeación de las campañas de arranque de prescripción de todas las editoriales, para que todas tengan las mismas ventajas.
- ⌘ Realizar las convenciones donde se detalle los objetivos del Grupo Santillana a principios de año con el fin de darle más tiempo para conseguirlos.
- ⌘ Hacer ver que la comunicación en la organización es para que funcione de manera óptima y no para tratar de desestabilizar o mover al personal.
- ⌘ Retomar el proyecto de revista interna debido a que no se cuenta con un medio el cual hagan suyo los trabajadores.
- ⌘ Elaborar manuales de inducción al puesto de trabajo y de bienvenida.
- ⌘ Detallar las funciones y actividades de cada trabajador en cursos de inducción impartidos por el área de recursos humanos.
- ⌘ Hacer partícipe al área de recursos humanos de los proyectos de desarrollo humano que tenga en mente la dirección, para alinearlos conforme a las necesidades de cada departamento.

## La comunicación se convierte en agente de cambio

Una diferencia primordial entre las organizaciones ganadoras y perjudicadas no será el cambio, ni el ritmo del mismo, sino la habilidad de las personas para responder al ritmo del cambio necesario.

- En las nuevas organizaciones, el trabajo es liderar más a través de relaciones adecuadas y sistemas de información que a base de políticas y jerarquías.
- Nuevas formas organizacionales dejan atrás las pirámides y se mueven hacia las redes que requieren nueva mentalidad en procesos administrativos.
- Las organizaciones se van haciendo más virtuales, de tal modo que los departamentos de recursos humanos serán estructuras pequeñas que sirvan como proveedores de servicios externos y como consultores estratégicos.

### Las organizaciones en cambio



En el cuadro arriba señalado es cómo debe manejarse la información en el Grupo Santillana para que sea una organización moderna, eficaz, confiable y que vaya evolucionando para mejorar.

### **Planeación de las actividades a desarrollar**

A continuación veremos los principales pasos para crear el programa de comunicación interna que se creará a partir de las necesidades detectadas.

#### **Día 1**

- ⌘ Información preliminar temas y actividades
- ⌘ Antecedentes de la organización
- ⌘ Diagnóstico inicial y planteamiento del sistema de comunicación y su administración.
- ⌘ Revisión del sistema actual de comunicación, estrategias, acciones y medios.

#### **Actividades**

- ℳ Recorrido por la planta.
- ℳ Conocimiento de antecedentes, historia, organización, estructura, liderazgo, ambiente, prestaciones, composición, productos, servicios, etc.
- ℳ Estructura del sistema de comunicación de la organización.
- ℳ Identificación de áreas estratégicas de la organización
- ℳ Identificación de las funciones básicas de comunicación en la organización.
- ℳ Mapa del sistema actual con base en la matriz de áreas y funciones de la comunicación.
- ℳ Detección de logros y áreas de oportunidad en comunicación en el sistema de la organización.
- ℳ Recuento de recursos disponibles, medios y prácticas de comunicación en la organización.
- ℳ Detección de necesidades y prioridades de comunicación en la organización.

En este punto será necesaria la participación de todo el equipo involucrado. Definición del sistema de comunicación deseado para la organización.

Al final del primer día, el grupo participante habrá reflexionado y definido el estado actual de su sistema de comunicación; las necesidades y prioridades de comunicación de la organización, y el sistema ideal o deseado para la organización tomando en cuenta sus recursos y características organizacionales propias.

Plan diario:

Por la mañana trabajo con el equipo de comunicación

Por la tarde grupo focal para recabar información sobre necesidades.

## **Día 2**

- \* Diseño del sistema de comunicación temas y actividades.
- \* Recuento de necesidades y prioridades detectadas.
- \* Establecimiento de temas clave.
- \* Análisis situacional.
- \* Estudio y definición de públicos clave.
- \* Esquematización del sistema de comunicación de la organización con base en necesidades, públicos, medios y recursos disponibles.
- \* Definición, organización y procedimientos para las prácticas de comunicación.
- \* Definición de políticas, responsabilidades y prácticas de comunicación en la organización.

Al finalizar el día, el grupo participante contará con antecedentes, mapa general y lineamientos del sistema de comunicación para cada área, necesidad o prioridad detectada. El equipo definirá la estructura básica y detallada del sistema de comunicación de la organización.

El equipo de trabajo se concentrará en realizar el esqueleto general del sistema de comunicación deseado, a partir de la situación y sistema actual de la comunicación, aprovechando logros y detectando áreas de oportunidad.

Participantes: Únicamente el equipo de comunicación.

## **Día 3**

- ✕ Documentación y entrega temas y actividades.
- ✕ Manual general del sistema de comunicación.
- ✕ Procedimientos de comunicación.
- ✕ Responsabilidad y apoyo de la dirección.
- ✕ Manual de políticas, responsabilidades y prácticas.
- ✕ Mezcla de medios y prácticas por tema.
- ✕ Índices e indicadores de comunicación en la organización.
- ✕ Medición y evaluación de actividades y funciones.
- ✕ Reportes de comunicación.

Al finalizar el día, el grupo participante contará con la definición del Sistema general de comunicación a seguir, así como los manuales y procedimientos detallados para las áreas y necesidades con prioridad para la organización. Los

participantes contarán con un sistema claro que guíe la acción, así como los manuales y procedimientos de evaluación y reporte de su trabajo.

Plan diario

El equipo responsable se concentrará en terminar la documentación del sistema de comunicación.

### **Coherencia total de comunicación**

La comunicación interna no tiene la importancia que merece - quizá - porque los directivos empresariales no perciben que este proceso, ejecutado de forma efectiva, puede constituirse en una herramienta muy útil para conquistar los objetivos organizacionales. De ahí que no resulte extraño que la consideren como un área cosmética, costosa y, por lo tanto, prescindible.

Sin embargo, el costo más alto de la comunicación interna en las empresas es, precisamente, no tener un programa de comunicación, porque no hay sentido de pertenencia y tampoco entusiasmo por trabajar. Un programa de comunicación interna es el que se traduce en estrategias claras para aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones. Así, un plan de comunicación bien definido facilita el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y entre ésta y su medio para influir en las opiniones y conductas del público interno.

El objetivo principal de la comunicación interna es dar a conocer la visión, misión, filosofía, objetivos estratégicos y las iniciativas de la empresa, así como apoyar a que la organización promueva en los empleados un alto sentido de pertenencia y así suscitar la adhesión a los objetivos planteados por los directivos.

Por esto, mientras mejor se planteen los procesos de comunicación, mejor será la posición que ocupe la empresa en el mercado y en relación a su competencia, así como a su vez podrá optimizar la comunicación interna a través de la difusión de sus valores, estrategias y la creación de una cultura organizacional homogénea.

De esta forma, la comunicación interna, o corporativa como se ha llamado en algunos casos, incluye a la comunicación de marketing, la comunicación organizacional y la comunicación de dirección. La coordinación de las tres estrategias tiene como fin lograr una coherencia total con los objetivos de la empresa o institución, así como con su estrategia de negocios.

Dicha coordinación se logra a través de prioridades claras que constituyan puntos de partida comunes que se derivan de la estrategia corporativa, la identidad corporativa y la imagen corporativa.

Después de haber detectado las áreas oportunidades donde se pondrá en práctica la comunicación organizacional, es imprescindible programar las actividades a realizar a partir de la aprobación del plan, tomando en cuenta los recursos humanos, técnicos y financieros que la organización haya destinado para dicha área.

Primero que nada fortaleceremos las actividades organizacionales llevando a cabo actividades de información acerca del proyecto, sensibilización hacia su papel en el trabajo, capacitaciones y asesoría a los grupos encargados de la comunicación interna,

Enseguida pasaremos al programa de comunicación interna que tendrá como finalidad crear unión entre el personal, instaurar lazos de compañerismo para que vea reflejado en el trabajo de equipo, donde todos persigan los mismo objetivos planteados por la empresa y por ellos mismos.

### **Área de fortalecimiento organizacional**

Fase Metodológica.

#### 1. Fase de sensibilización y motivación.

Actividades a desarrollar.- proceso de motivación para dar información del proyecto y congregar a los socios bajo el tema de la sensibilización hacia su propia organización.

Contenidos temáticos.

- ∞ Qué es organización.
- ∞ Importancia de la organización.
- ∞ Los intereses que se dan en la organización.
- ∞ Relaciones entre los integrantes.
- ∞ Fortalecimiento y desarrollo de las comunidades a través de las organizaciones.
- ∞ Identidad de las organizaciones.

#### 2. Fase de concertación para la construcción del plan de trabajo de cada organización.

Actividades a desarrollar.- capacitaciones y asesoría a los grupos de gestores en elementos de planeación estratégica. Talleres de convivencia organizacional con los gestores de cada organización.

Contenidos temáticos

- ∞ Que es planeación y su importancia.
- ∞ Que es un plan de trabajo.

- ⊗ Componentes del plan de trabajo.
- ⊗ Qué es proyecto.
- ⊗ Componentes del proyecto (teórico práctico).

### 3. Fase de acompañamiento al grupo de gestores de cada organización.

Actividades a desarrollar.- asesorías al grupo de gestores en el proceso de dirección de la organización y gestión de proyectos.

Contenidos temáticos.

- ⊗ Planeación.
- ⊗ Participación con enfoque de género.
- ⊗ Diseño y planeación de proyectos.
- ⊗ Liderazgo.
- ⊗ Trabajo en equipo.
- ⊗ Toma de decisiones.
- ⊗ Optimización del tiempo.
- ⊗ Resolución de conflictos.
- ⊗ Desarrollo humano.
- ⊗ Sentido de pertenencia.

Además del plan de capacitación se tiene previstas algunas actividades como:

- ⊗ Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones y/o entidades.
- ⊗ Identificar y participar en políticas, programas y espacios culturales que beneficien la organización.

### **Propuesta del programa de comunicación interna**

Se debe partir de unos principios básicos que primen las siguientes claves:

- ⊕ Afectar a toda la organización
- ⊕ Incluir acciones planificadas y coyunturales
- ⊕ Establecer los diferentes canales de información
- ⊕ Entender que todas las personas son fuente de comunicación (con sus distintos niveles de responsabilidad)
- ⊕ Ser responsabilidad de Gerencia su fomento
- ⊕ Integrar los distintos tipos de comunicación: ascendente, descendente y horizontal
- ⊕ Y garantizar su éxito mediante la combinación de medios: reuniones, entrevistas, recorridos por la empresa.

Descripción.- este programa está diseñado para dotar a la organización con un modo sistemático para el ejercicio de la comunicación.

Propósito.- durante tres días el equipo designado trabajará para el diseño y administración de un sistema de comunicación interna que apoye efectivamente al logro de los objetivos de la organización.

### Objetivos del programa

- ◆ Diseño y administración de su sistema de comunicación interna.
- ◆ Comprender el funcionamiento del sistema básico de áreas y funciones de la comunicación.
- ◆ Reconocer las necesidades de comunicación en la organización.
- ◆ Administrar el sistema de medios y prácticas de comunicación interna de acuerdo con las necesidades organizacionales.
- ◆ Establecer un contacto efectivo entre la dirección y los niveles de la organización.
- ◆ Establecer procedimientos para la información y retroalimentación.
- ◆ Definir políticas, responsabilidades y prácticas de comunicación.
- ◆ Dejar claros los indicadores de gestión del sistema de comunicación.

El propósito de la comunicación interna es armonizar y coordinar las formas de comunicación externa e interna para crear una relación positiva entre la empresa y sus públicos. Su concepción enumera una serie de funciones del departamento o área responsable de la comunicación organizacional:

- ↳ Planeación estratégica de la comunicación.  
Sin ésta, los esfuerzos realizados fracasarán ya que no tendrán un seguimiento ni coherencia entre unos y otros.
- ↳ Administración efectiva de las actividades de comunicación.  
Es importante seguir un proceso administrativo completo: planeación, desarrollo, implementación, retroalimentación y mantenimiento para establecer un proceso comunicativo claro y estandarizado.
- ↳ Seleccionar siempre el medio de acuerdo al mensaje que se quiera transmitir.  
Ahora bien, aunque éstas constituyen las características más importantes de la función de comunicación, cabe aclarar que si son desarrolladas y aplicadas de forma independientemente no tendrán mucha efectividad. Es necesario contar con un proceso de comunicación efectiva a lo largo y ancho de la organización para obtener los resultados deseados. Para poner en práctica el proceso de comunicación se deberá contar con cuatro características básicas.
- ↳ Claridad en cuanto al propósito y los resultados que se desean obtener.  
Se debe centrar en los mensajes clave que se desea transmitir y reforzarlos constantemente. Los líderes deben ser consistentes en sus mensajes y asegurar que todas las personas que estén involucradas comprendan qué es lo que se quiere lograr.

- ↳ Interfaces (o canales) efectivas para la transmisión de los mensajes.  
El nivel de confianza y la apertura existente entre los diferentes canales de comunicación: entre líderes y empleados, gerentes y equipos de trabajo, dentro de los mismos equipos de trabajo y, entre la empresa y sus clientes y proveedores, ayudará a la transmisión de los mensajes de forma clara y oportuna.
  
- ↳ Compartir información de manera efectiva.  
Compartir información entre los miembros de la organización será efectivo cuando ayude a gerentes y empleados en obtener la información correcta y en el momento en que la necesitan para realizar su trabajo, para compartir opiniones y discutir ideas, y para circular sus mejores prácticas y aprender unos de otros.
  
- ↳ Comunicación consistente por parte de los directivos de la organización.  
La comunicación hecha por los líderes de la empresa debe ser consistente en todo momento tanto en sus comunicados formales como informales para fortalecer la credibilidad de los empleados. Sus acciones deben contribuir con la visión y estrategia de la empresa.

Es necesario sacar provecho del capital humano con el que se cuenta para reforzar el proceso comunicativo.

El cuadro de arriba muestra los cinco partes en que dividimos a la comunicación para tratar de entender a las partes que componen a la organización. De esta manera podemos emplear indicadores que nos permitan medir a la comunicación.

<i>7</i> Categorías	Sub categorías
1. Prácticas de comunicación del líder	Lenguaje instructivo
	Lenguaje empático
	Lenguaje de construcción de significados
2. Prácticas de comunicación del personal	Canales de comunicación del personal
	Retroalimentación
3. Comunicación en el equipo	Dirección de la comunicación
	Racionalización
	Expresión negativa
	Información
	Participación
	Retroalimentación
4. Competencias de comunicación	Habilidades de expresión
	Habilidades de atención y escucha activa
5. Clima de comunicación	Identificación con la cultura de organización
	Suficiencia, relevancia y pertinencia de la información

<sup>7</sup> <http://www.ventana.com.mx/programadiagnostico.html>

## **Recomendaciones para una comunicación eficaz**

- El presidente o gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.
- Asociar las acciones con las palabras.
- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente).
- Énfasis en la comunicación cara a cara.
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.
- Luchar porque la información fluya continuamente.

## **Evaluar a la comunicación interna**

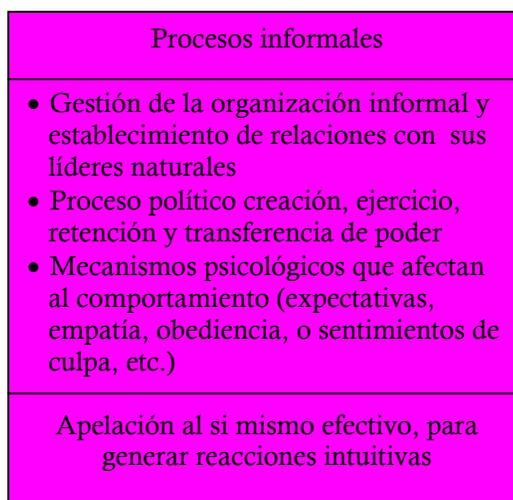
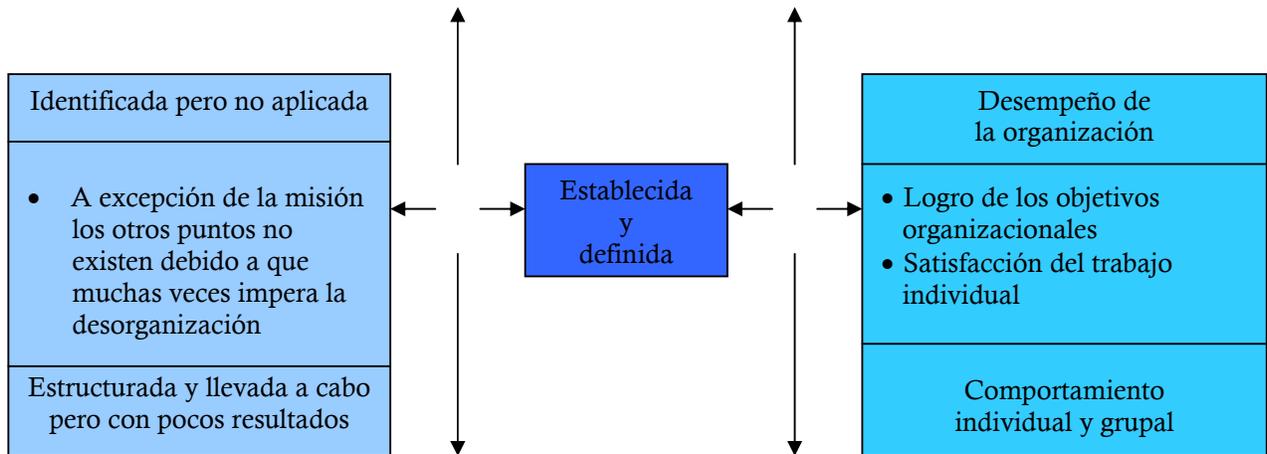
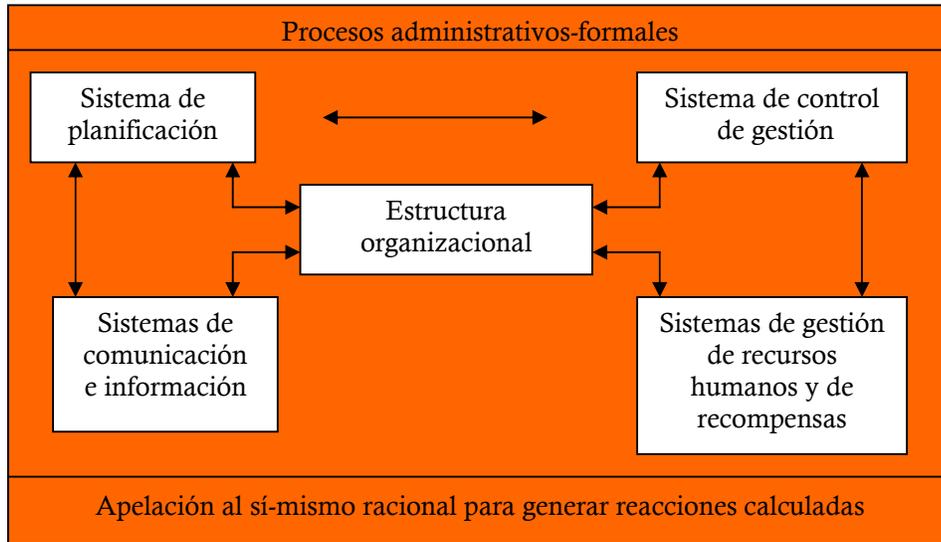
La evaluación periódica del proceso es necesaria para analizar la posibilidad de realizar ajustes en el rumbo si fuera necesario. Los datos obtenidos darán lugar a acciones futuras. Si no se toman en cuenta estos datos o no se investigan será difícil mantener una estructura de comunicación interna. Los métodos más difundidos son las encuestas y sondeos de opinión internos.

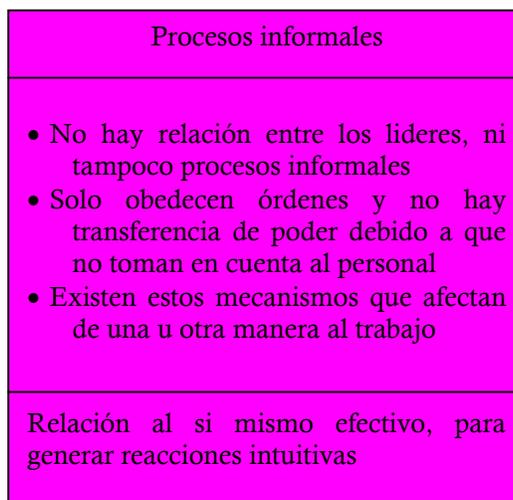
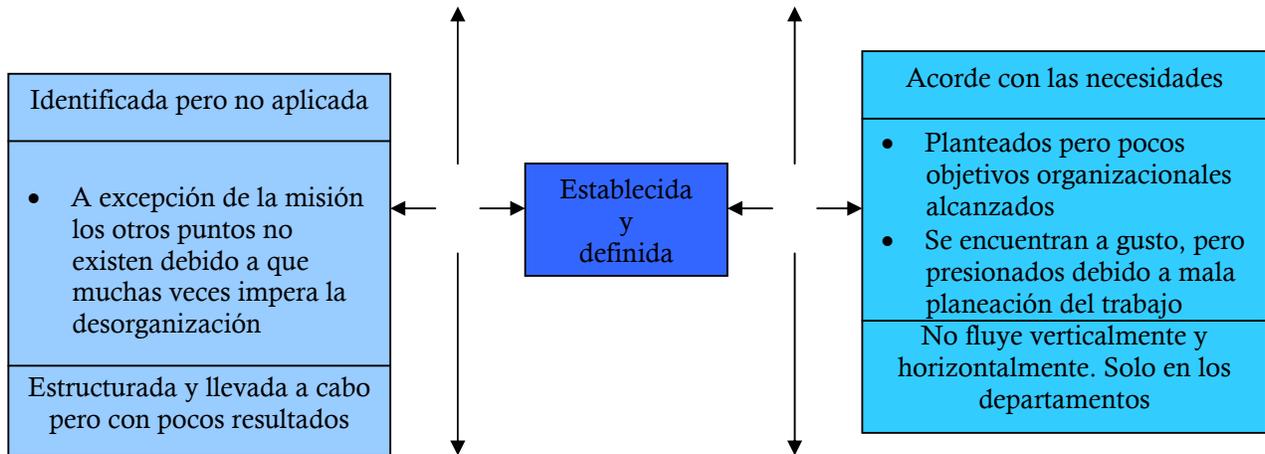
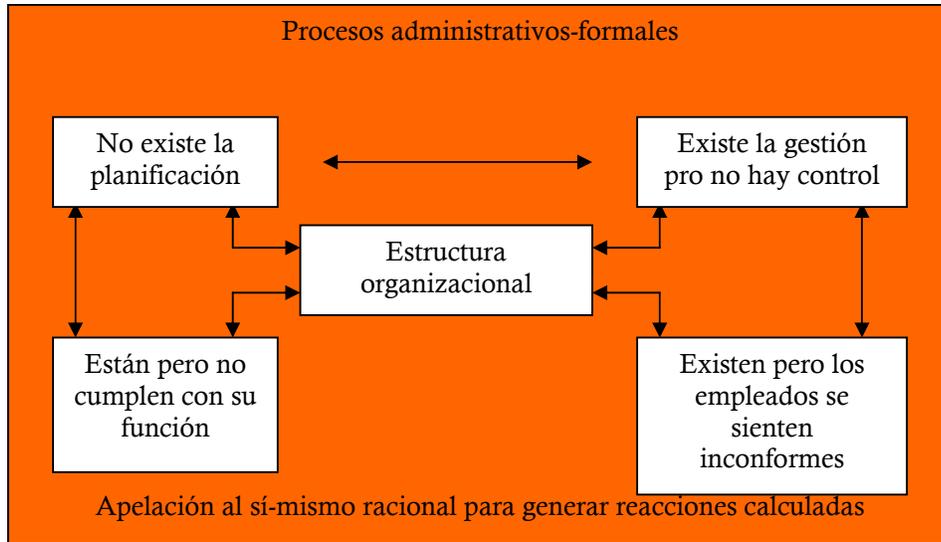
Toda evaluación de la comunicación persigue indicadores que revelan datos sobre los siguientes aspectos:

- ∩ No confundir información y comunicación
- ∩ Sentar las bases de credibilidad.
- ∩ Complementar las comunicaciones descendente y ascendente
- ∩ Gestionar con eficiencia las reuniones
- ∩ Fomentar la participación
- ∩ Adecuar la comunicación al auditorio

Y una vez implantado el programa deberán realizarse auditorías de seguimiento que detecten los posibles fallos o ratifiquen la buena marcha del funcionamiento de los canales, la eficacia de la comunicación formal, la información remitida, a satisfacción del personal.







Modelo de diagnóstico Hax y Majluf donde se hace un análisis comparativo entre los dos cuadros.

Se observan las deficiencias de los sistemas comunicacionales empleados en Santillana

# CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES







## Conclusiones

Dirigir una organización no es tarea fácil, sobre todo cuando las numerosas variables que intervienen en la forma de administrarlas son complejas. Al tener muchas actividades que se relacionan con la manera de llevar las riendas, los directivos, se olvidan muchas veces que una organización se basa en la parte humana, las cuales desarrollan las actividades y que éstas al igual que todos los seres humanos tienen sentimientos, piensan, sienten y también manifiestan descontento.

Para ello necesitan de medios, herramientas y canales en los que se puedan expresar de manera abierta, clara y precisa. Pero no hay que olvidar que estos tienen que estar distribuidos de manera uniforme, porque sino, se corre el riesgo de no cumplir con las funciones para los que fueran creadas.

Mirar a la organización desde el punto de vista de la comunicación, implica un cambio de fondo más que de forma, un cambio que trasciende incluso a la misma organización, ya que nuestras empresas todavía no disponen de modelos avanzados para una cultura empresarial que no esta sustentada en el control, la autoridad y la producción, sino en las relaciones, el conocimiento, la gestión eficaz de la comunicación y la información.

Es necesario resaltar que la necesidad de profesionalizar a gerentes y comunicadores sociales en torno a la gestión de comunicación. Profesionalizar aún más la comunicación organizacional podría ser punta de lanza para que las empresas realicen los cambios pertinentes en su cultura de trabajo, determinen identificadores apropiados a su razón de ser, definan claramente su misión y visión empresarial, sus públicos, logren mayor nivel de compromiso de su personal e interrelaciones mas adecuadas con sus públicos y entornos. Todo ello en coherencia con las necesidades y demandas del mundo globalizado, los mercados y la región en particular.

La comunicación en las organizaciones hoy desempeña un papel fundamental y no puede estar ausente de ellas. Se parte del mensaje básico, el emisor que lleva un mensaje al receptor y utiliza diferentes canales para transmitirlo.

La eficacia, la eficiencia y la efectividad de los programas de comunicación recae plenamente en los directivos quienes tienen que estar dispuestos a reconocer que las cosas están cambiando y que los procesos ya no son como lo eran hace veinte años.

Esta investigación va dirigida a todas las organizaciones en México que todavía no saben que existe un área dedicada a la comunicación. Y esto es cierto debido a que muchas instituciones (de cualquier tipo) no conocen la comunicación organizacional como tal, todo se limita a la relación con los medios de comunicación llámese prensa, radio, televisión e internet.

En Santillana hay un departamento de comunicación el cual se divide en varias células que a su vez atienden la relación de las diferentes editoriales. Aunado a que también ven todo lo relacionado con eventos, ferias, conferencias, presentaciones de diverso tipos, reuniones, pláticas, seminarios, entre otras cosas.

El presente trabajo se dedicó a manifestar de múltiples maneras el papel fundamental de la comunicación organizacional en una empresa y su influencia hacia los diferentes departamentos y los integrantes (públicos internos y externos) que es lo que da soporte a la organización.

Una investigación en una organización tan grande, como Grupo Santillana, requiere de muchos sacrificios y renuencia de las personas a colaborar en el proyecto debido a miedos infundados por parte de todo el personal que piensan que, expresar sus desacuerdos va en contra de sus principios y se corre el riesgo de ser despedido.

Hoy más que nunca vemos que en Santillana reina la falta de planeación y comunicación con sus diferentes públicos. No hay un departamento de comunicación organizacional como tal que cumpla con la finalidad de regular las relaciones con los trabajadores, con los empleados, con los directivos, con los proveedores, con los acreedores, ante situaciones de crisis o eventualidades. No hay alguien encargado de dar respuestas a las personas que así lo requieran.

Muchas veces se suscitan acontecimientos graves y nadie sabe lo que ocurre y cuáles son las medidas que se tomarán partir de las reacciones encontradas entre el personal.

Grupo Santillana es una especie de conglomerado que debido a la falta de comunicación y coordinación entre sus áreas, no permite que otras editoriales puedan crecer al ritmo que crece el público lector.

Esto trae consecuencias negativas debido a que deja proyectos inconclusos y nuevos planes que se tienen en mente, no se pueden ejecutar por X o Y razones no especificadas.

Resultará muy duro y muy difícil saber que las personas sienten a sus jefes apáticos, fríos, insensibles, duros y demasiados serios como para entablar una conversación con ellos.

La comunicación con los directivos es muy difícil, sólo se comunican con personas de su mismo rango y minimizan a la demás gente. Hasta ahora no ha sido posible abrir canales para que el personal se pueda comunicar y los líderes son los más reacios a enfrentar cambios, debido a que se encierran en una especie de caparazón, donde no dejan que nada entre ni nada salga.

Se encuentra que mucha gente tiene miedo a hablar debido a los cambios que muchas veces se suceden y no hablan con tanta tranquilidad, son más bien cautelosos y cuidadosos de las palabras que mencionan, porque sienten que una metida de pata o hablar de más puede significar estar fuera.

Aquí entra la labor de la comunicación organizacional que es la herramienta que puede ayudar a los departamentos colaboren conjuntamente de manera armoniosa y con una visión empresarial de que saber lo que espera la empresa de las personas y las personas que pueden aportar a Santillana.

Para ello hay que involucrar a todas las personas, no importa, nivel, rango, si está en nómina o no, sino simplemente que esté dispuesto a coadyuvar a mejorar la forma como se comunican.

El proceso de cambio no es fácil; se requiere de tiempo, trabajo, planeación y sobretodo disposición de las personas que llevan las riendas de las organizaciones, para aceptar nuevas formas de implementación, de trabajo, del modo de ver las cosas, que se requieren hoy en día ante el avance de la tecnología, la globalización, el aumento de las demandas de rentabilidad, eficiencia y de, servicios al cliente.

Pero este cambio no se da de la noche a la mañana. Tampoco se darán resultados si los “agentes del cambio” no cambian junto con las personas. Un cambio no solamente involucra procesos técnicos, sino también los vinculados con el comportamiento de las personas y después, considerar a las personas como un todo, sin dejar de lado ninguno de los aspectos que la caracterizan.

Por lo tanto, para que pueda haber cambios tiene que haber disposición de parte de los líderes y directores, porque si no todo esfuerzo implementado resultará en vano.

Se puede ver que existe una amplia gama de posibilidades para actuar y poner en práctica propuestas que tiendan a mejorar los canales por los que se comunican para que haya una retroalimentación y se puedan enriquecer ambas partes. Además de detectar áreas de oportunidad en comunicación interna.

Para ello se requiere del programa de comunicación interna aquí expuesto, el cual entre otras cosas, muestra la necesidad de contar con un programa, ya que aglutina a todos los actores involucrados en los procesos de mejora, para llegar a las metas deseadas y que se cumplan con los objetivos planteados.

La propuesta del programa es generar estrategias eficaces de comunicación para crear, mantener, actualizar y fortalecer la cultura, las herramientas y desarrollar un clima y una opinión favorable con información veraz, oportuna y donde se deseché el entorno de desconfianza, incertidumbre y dando la confianza a las personas.

Las estrategias tienen que ver con los mensajes para que ayuden a equilibrar y a homogeneizar la información que circula en la organización y acabar con el ruido y los rumores que se generan por la falta de comunicación.

La comunicación se diferencia de la información debido a que en la primera hay una retroalimentación donde la gente se enriquece y todos interactúan.

De antemano se sabe que el programa no es una receta mágica que vaya a resolver los problemas de comunicación, pues para resolverlo en su totalidad el problema se necesita de la colaboración y la supervisión constante de los directivos para que el plan cumpla con los tiempos y programas elaborados.

Una experiencia que deja la investigación es que, no por ser una empresa grande, que tenga muchos años en el mercado y reconocida mundialmente, no deja de tener problemas comunicacionales, donde entra la labor del comunicador, que en colaboración con otros departamentos trata de darle coherencia a los procesos que requieren de una programación y planeación detallada, para ajustarse al contexto de cada una.

## Fuentes Consultadas

- Bartoli, Annie. *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Editorial Paidós México. 1991.
- Benavides Juan. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. [et al]; prólogo de Justo Villafañe. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2001.
- Corte González Óscar, *La comunicación en la empresa*. Universidad de Nuevo León. 1978.
- Costa Joan. *Identidad corporativa*. Editorial Trillas. México. 1993.
- Costa Joan. *La comunicación en acción: información sobre la nueva cultura de la gestión*. Editorial Paidós. España. 1999.
- Crozier Michel & Erhard Friedberg. *El actor y el sistema; las restricciones de la acción colectiva*. Editorial Alianza. México. 1990.
- Eco Umberto. *Cómo se hace una tesis: técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. Gedisa. México. 1984.
- Elías Joan y Mascaray José. *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 1998.
- Fernández Collado Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. México. 2002.
- Galindo Cáceres Jesús. *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Pearson Addison Wesley Longman. México. 1998.
- Garbett, Thomas. *Imagen corporativa, cómo crearla y proyectarla*. Editorial LEGIS. Colombia. 1991.
- Garrido Francisco Javier. *Comunicación estratégica; las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2001.
- George R. Terry, Stephen G. Franklin; tr. por Alfonso Vasseur Walls. *Principios de administración*. Ediciones. CECSA. México. 1985.
- Homs Quiroga Ricardo. *La comunicación en la empresa*. Grupo Editorial Iberoamérica. México 1998.
- Lacasa S. Antonio. *Gestión de la comunicación empresarial*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona. España 2002.
- León Verónica Audirac. *El ABC del desarrollo organizacional*. Editorial Trillas. México. 2000.
- Manuel Martín Serrano. [et al]; *Teoría de la comunicación*. Ediciones A. Corazón. Madrid. 1999.

Pardinas Felipe. *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. Siglo XXI. México. 1996.

Prieto Castillo Daniel. *Diseño y comunicación*. Ediciones Coyoacán. México. 1994.

Putman L. Linda [et al]; *Comunicación empresarial*. Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial. Ediciones Gestión 2000. España. 2002.

Ramos Padilla Carlos G. *La comunicación: un punto de vista organizacional*. Editorial Trillas. México. 1999.

Rebeil Corella María Antonieta y/o Sandoval Reséndiz Celia Ruiz [coordinadoras]. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Plaza & Valdés. México 1998.

Rodríguez Mansilla Darío. *Diagnóstico organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile. México. 1999.

Rojas Soriano Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*. UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. México. 1982.

Santiago Lazzati Carlos. *Anatomía de la organización*. Ediciones Macchi. Buenos Aires 1997.

Steiner George A. *Planeación Estratégica*. Lo que todo director debe saber. Compañía Editorial Cultural. Grupo Patria Cultural. 2002.

Thompson, Strickland. *Strategic Management*. 11° Edición Mc Graw Hill. Illinois. 1993.

Urquidi Victor L. [coordinador] *México en la globalización: condiciones y requisitos de un desarrollo sustentable y equitativo*. Colegio de México. México. 1996.

V. Paulik John. *La investigación en comunicación organizacional*. Editorial Gestión 2000. México. 2001.

Well French. *Desarrollo organizacional y la intervención en las organizaciones*. Prentice Hall. México. 1999.

Rico Tavera Guadalupe. Comunicación ¿una cenicienta en la empresa? En *Expansión* 15 de marzo de 2000.

<http://www.infosol.com.mx>

<http://www.hipermarketing.com>

<http://www.pue.udlap.mx>

<http://www.ventana.com.mx>