

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

“Diseño de una estrategia de difusión para los cursos de capacitación
del Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción
Delegación D.F.”

TESIS

Que para obtener el título de:
Licenciada en Ciencias de la Comunicación
Con Especialidad en Comunicación Organizacional
Presenta:

Eloisa Alonso Olvera

Director de Tesis: Mtro. Efraín Pérez Espino

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Índice

Introducción	1
1. La organización como objeto de estudio	7
1.1 Concepto de organización	7
1.2 Las teorías administrativas de la organización	9
1.3 Cultura Organizacional	21
2. La comunicación en las organizaciones	25
2.1 La comunicación	25
2.2 Tipos de Comunicación	29
2.3 Comunicación Organizacional	33
2.3.1 Comunicación interna	37
2.3.2 Comunicación externa	43
2.3.3 La comunicación en los organismos intermedios y públicos mixtos	46
2.4 Planeación Estratégica en Mercadotecnia	51
2.5 Estrategia de Mercadotecnia Relacional	51
3. La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) y el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC)	54
3.1 Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC)	54
3.1.1 Renovación y Cambio	58
3.1.2 Misión, visión y valores	59
3.1.3 Estatutos	63
3.1.4 Áreas funcionales	65
3.1.5 Servicios CMIC	68
3.2 CMIC Delegación D.F.	69
3.2.1 Estatutos	71
3.2.2 Áreas funcionales y organigrama	71
3.2.3 Servicios CMIC Delegación D.F	75
3.3 Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC)	77
3.3.1 Misión, Visión y Valores	81

3.3.2 Servicios ICIC	83
4. Diagnóstico de la comunicación organizacional de la CMIC y el ICIC	87
4.1 Metodología para la elaboración del diagnóstico	87
4.2 La comunicación en la CMIC y el ICIC	89
4.3 Comunicación Interna	92
4.4 Cultura Organizacional	99
4.5 Comunicación Externa	104
4.6 Investigación de Campo	108
4.7 Análisis de la Información	111
4.8 La comunicación como organismos intermedios y sus públicos mixtos	117
4.9 Análisis FODA CMIC-ICIC	123
5. Estrategia de Difusión para los cursos de capacitación del ICIC Delegación D.F.	128
Conclusiones	146
Bibliografía	149

Introducción

La idea original para la elaboración de esta tesis surgió a raíz de la realización de prácticas profesionales en el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC) y posteriormente al trabajar en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), como apoyo temporal a uno de sus departamentos, en un periodo de casi un año; tiempo durante el cual estas entidades con mucha generosidad me hicieron participe en sus proyectos.

prácticas profesionales en el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC) y posteriormente al trabajar en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), como apoyo temporal a uno de sus departamentos, en un periodo de casi un año; tiempo durante el cual estas entidades con mucha generosidad me hicieron participe en sus proyectos.

En el tiempo laborado ahí se logró visualizar y detectar, de manera empírica, los problemas y las carencias en materia de comunicación que existen en la CMIC y el ICIC y, en agradecimiento por la oportunidad brindada y con el fin de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la opción terminal de la carrera, surgió el interés de hacer una investigación más profunda basada en información del dominio público, con el propósito de plantear una estrategia de difusión que incrementara la asistencia a sus cursos de capacitación; con una perspectiva de un servicio de consultoría externa que pudiese colaborar con la institución en esta materia, en forma de un proyecto y sin crearle una carga burocrática mayor.

Esto a partir de la perspectiva de la comunicación organizacional, que ha tenido auge a través de un creciente interés por investigar su influencia en el desarrollo interno y externo de cualquier organización, pues se reconoce que la mayoría de sus problemas son precisamente por causa de la falta de programas adecuados de comunicación. Sin embargo son muy pocas las empresas, sobre todo mexicanas, que le dan importancia a este hecho.

Tal es el caso de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) y el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC) Delegación Distrito Federal, dos entidades aparentemente estables y sólidas con una gran trayectoria dentro del sector de la construcción pero que actualmente se enfrentan a serios

problemas pues la asistencia a sus cursos de capacitación ha ido disminuyendo de manera considerable.

Su problema es tan grave que hace tan sólo tres años la asistencia a sus cursos era de ocho participantes como mínimo, pues si eran menos los cancelaban. Actualmente abren un curso con tres participantes y sólo cubren el costo del instructor y aún así la mayoría de los cursos programados se cancelan debido a la creciente inasistencia a ellos.

Por tal motivo el propósito de esta tesis fue elaborar un análisis y diagnóstico de la comunicación mixta que existe actualmente en el ICIC, institución conexas a la CMIC, con el principal objetivo de elaborar una propuesta orientada a crear una estrategia de promoción y difusión de sus cursos de capacitación pues la hipótesis central de esta tesis plantea que la disminución de la asistencia se debe, principalmente, a que su público mixto potencial no conoce sus beneficios. Así, mediante este trabajo de tesis se pretende que esos públicos mixtos (trabajadores de la industria de la construcción de empresas afiliadas a la Cámara) conozcan y revaloren los servicios de capacitación a través de diversos programas de persuasión y motivación orientados a promover la superación personal y profesional.

Lo anterior con base a lo expuesto por Carlos Bonilla en su obra “La comunicación: función básica de la relaciones públicas”¹, en la cual apunta que además de los públicos internos y externos existe también otro tipo de público denominado como “mixto”. Este concepto citado por Bonilla se extrapola y adaptó a las necesidades de este estudio de caso y se señaló que si existe un público mixto entonces la comunicación dirigida a ellos debe ser también mixta.

Pues de acuerdo a Fraser P. Seitel ²/ existen muchos públicos diferentes “cada uno de los cuales con necesidades especiales y requiriendo distintos tipos de comunicación”, con lo cual se justificó que sí se puede hablar de un tipo de comunicación en las organizaciones diferente a las ya establecidas, pues el público meta al que se dirige un “organismo representativo”, y más específicamente la CMIC y el ICIC, tiene

¹ Carlos Bonilla. “La Comunicación: Función Básica de las Relaciones Públicas”. México. Trillas, 1994.p.73

² Fraser Seitel. “Teoría y práctica de las relaciones públicas”. España. Prentice may, 2002. p. 15

características y necesidades especiales debido al tipo de relación y cercanía que existe entre ellos.

Los objetivos específicos que se plantearon para desarrollar esta tesis y elaborar la estrategia de difusión propuesta fueron:

- Conocer y describir las diversas teorías de la comunicación organizacional interna y externa, con el fin de elaborar un marco de referencia conceptual que permitiera elegir las herramientas de análisis de la CMIC y el ICIC
- Conceptualizar el objeto de estudio general (CMIC-ICIC) y el objeto de estudio particular (empleados de la industria de la construcción), para precisar sus especificidades como públicos que no son ni totalmente internos ni totalmente externos y que por ello requieren de un análisis particular
- Investigar cuáles fueron los factores determinantes que influyeron en la disminución de la asistencia a los cursos del ICIC
- Dar a conocer los beneficios de la capacitación a los empleados que trabajan en las empresas constructoras afiliadas a la CMIC
- Despertar el interés de los empleados por tomar cursos de capacitación
- Crear una estrategia de difusión y promoción para los cursos de capacitación del ICIC

Para alcanzar los objetivos expuestos y realizar un análisis situacional acertado la investigación se basó principalmente en el método de observación participante que se llevó a cabo durante una estancia de un año en la institución, y la cual se reforzó con entrevistas a profundidad a informantes calificados (realizadas en el 2005), es decir, a directivos y mandos medios; y con una encuesta que se aplicó a algunos empleados de empresas afiliadas a la CMIC (que se llevaron a cabo en mayo y junio del 2006). A través de esta metodología fue posible tener contacto directo con los diversos procesos, fenómenos y medios de comunicación de los que la CMIC y el ICIC hacen uso con sus diferentes públicos (internos, mixtos y externos) y de los resultados y repuestas generados.

Con la observación participante (técnica de investigación en la cual un investigador convive e interactúa “con los individuos analizados con el fin de tomar notas y descubrir cuál es la dinámica específica de sus interrelaciones y los patrones que explican sus valores, actitudes y comportamiento”^{3/}) se realizó una recopilación, jerarquización y clasificación de datos que permitieron extraer una radiografía precisa, la cual se desglosa en el diagnóstico presentado en el capítulo cuatro, con lo cual se logró averiguar las fortalezas y debilidades en su comunicación de una forma vivencial, real y veraz por medio del contacto directo con el personal de la institución y el contacto telefónico con parte de su público mixto (directivos de empresas constructoras).

Las entrevistas a profundidad a dichos informantes calificados; las cuales se determinaron y realizaron de acuerdo al objetivo principal de esta investigación y a los problemas detectados durante la observación participante, permitieron mantener una visión actualizada a través de una comparación de los avances, retrocesos o estancamientos de sus procesos de comunicación y la influencia de su cultura organizacional, determinados por el grado de satisfacción de los empleados de acuerdo con la teoría de la “pirámide” de Maslow. De esta forma se logró obtener una visión más atinada de su problemática general.

También se llevó a cabo una encuesta a una muestra de población de los trabajadores de las 234 empresas afiliadas a la CMIC, con el fin de complementar la información recolectada mediante la observación participante y las entrevistas a profundidad.

A través de la observación participante, las entrevistas a informantes calificados y la encuesta fue posible hacer un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), lo cual permitió tomar las medidas necesarias para la creación de diversos programas de difusión, promoción, persuasión y motivación presentados en esta tesis.

La estructura del contenido temático que sirvió como guía para la elaboración de la tesis se determinó de la siguiente manera:

³ Efraín Pérez Espino “Guía para la elaboración de marco teórico”. México. DIF Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, 2003. p 75

En el primer capítulo se describieron las características, funciones y objetivos de las organizaciones y las distintas clases que existen según sus componentes, ámbito de operación y objetivos que persigue. Así mismo se expusieron cada una de las teorías administrativas más importantes de la organización, las cuales constituyen una herramienta importante de estudio para conocer y entender mejor los elementos que afectan su funcionamiento. También, dentro de este capítulo se definió la cultura organizacional, elemento importante para cualquier organización pues determina su personalidad y modo de operar así como el comportamiento de cada uno de sus empleados.

En el segundo capítulo se puntualizó la comunicación organizacional. Para ello fue ineludible describir el proceso de la comunicación y los elementos que participan en él, así como su desarrollo y evolución. De esta forma fue posible exponer su función dentro de las organizaciones y su importancia e influencia en la ejecución de sus actividades internas y externas.

Debido al tipo de organización al que pertenece la CMIC, y por ende el ICIC, fue necesario establecer un apartado especial para describir la comunicación que existe entre un organismo “intermedio o representativo” con su público meta. Para lograrlo fue preciso extrapolar el concepto citado por Carlos Bonilla acerca de los públicos mixtos para adecuarlo y adaptarlo a las necesidades de este estudio de caso.

Sin embargo para vislumbrar las necesidades de comunicación de cualquier organización es necesario conocer sus características, funciones, objetivos, ámbito en el que se desenvuelve y sector al que se dirige. Para ello fue preciso determinar el marco histórico contextual de la CMIC y el ICIC a través de sus antecedentes, su estructura orgánica, filosofía, cultura y principales actividades; tratados en el tercer capítulo.

De esta forma en el cuarto capítulo fue posible realizar un análisis situacional, es decir, se estableció la situación actual de la comunicación que la CMIC y el ICIC establecen con su público meta (o mixto), basado en el método de observación participante. Posteriormente se llevó a cabo un diagnóstico preeliminar sobre la situación por la que atraviesa la organización analizada y un análisis FODA, con el cual se establecieron sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Lo anterior permitió determinar en el quinto capítulo las herramientas conceptuales y metodológicas con las cuales se analizó la organización estudiada y se enunciaron y describieron, de manera genérica, los diversos programas en materia de comunicación que conforman la estrategia de difusión para promover los cursos de capacitación del ICIC con el fin incrementar el número de asistentes a ellos.

La estrategia de comunicación que se eligió para lograrlo fue la Mercadotecnia Relacional ya que, además de ser de bajo costo, su metodología y desarrollo permitieron adecuar programas de difusión acordes a las necesidades de la CMIC y el ICIC previamente establecidas en el diagnóstico y el análisis FODA.

1. La organización como objeto de estudio

1.1 Concepto de Organización

Antes de empezar a hablar de la comunicación, y más específicamente de la organizacional, es necesario definir primero lo que es una organización.

Desde siempre el hombre ha buscado agruparse con otros individuos para que en conjunto realicen diversas actividades para su sobrevivencia o simplemente para conseguir un objetivo en común, ya que "... descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia para poder satisfacer todas sus necesidades por sí solo"^{4/}

Al principio estas agrupaciones son rudimentarias e informales pero a medida que avanza el tiempo, evoluciona la civilización y se establecen las agrupaciones sociales, surge el interés de crear diversos grupos u organizaciones más complejas y formales; y aunque las organizaciones informales todavía se desarrollan surge la necesidad y el interés de definir la organización meramente formal.

Para Mario Krieger una organización es "el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo en común, a través de una estructura de roles y funciones y en una división del trabajo"^{5/}, es decir, que la organización está conformada por individuos que coordinan sus actividades para la consecución de diversos objetivos que se han trazado en conjunto y de común acuerdo. Silverman^{6/} agrega que además las organizaciones poseen normas orientadas a cumplir las metas de la organización.

Para entender y comprender mejor a las organizaciones Annie Bartoli^{7/} menciona algunas de sus características; finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo (objetivo de la organización), es decir, que cada uno de sus integrantes conozca, comprenda y haga suyo el objetivo de su institución, con lo cual adquiere un rol positivo dentro de ella; distribución de roles y tareas a realizar donde cada individuo se le asigna una tarea y éste la desempeña en función del lugar y la responsabilidad que ocupa en la organización; división de autoridad y el poder formal en función de un objetivo donde,

⁴ Mario Krieger. "Sociología de las organizaciones". Buenos Aires, Prentice Hall., 2001.p. 4

⁵ Ibídem. p. 3

⁶ David Silverman. "Teoría de las organizaciones". Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión., 1975. p. 21

⁷ Annie Bartoli. "Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada". México. Paidós, 1992. p. 18

según el tipo de estructura organizacional, existe una cadena de mando y de responsabilidad; criterios de evaluación y control de resultados, que serán establecidos de acuerdo a las necesidades e intereses de la organización; y por supuesto, un sistema de comunicación y coordinación.

Existen diferentes tipos de organizaciones. Carlos Bonilla toma en cuenta el objetivo, los componentes y el ámbito de operación de las organizaciones y las clasifica en tres: institución, empresa y organismos intermedios o representativos.

La Institución es un organismo creado por personas organizadas y unidas que “mediante la utilización de recursos actúan coordinadamente para la consecución de los objetivos para los que fue creada”⁸. Su entorno, de acuerdo con dicho autor, está constituido por un ambiente político, económico y social específico.

Por otro lado la empresa es una organización orientada hacia la producción de bienes o servicios que satisfacen las necesidades de la sociedad. Las empresas se clasifican de acuerdo a su actividad o giro y por su magnitud y tamaño. Según su giro pueden ser industriales, comerciales o de servicio; mientras que de acuerdo a su magnitud se clasifican en pequeñas, medianas o grandes.

Por último, los organismos representativos son, según Bonilla⁹, un grupo de personas, empresas, instituciones, corporaciones o diversas organizaciones de cualquier tipo que tienen intereses en común y cuya finalidad es buscar beneficios para sus integrantes. Dentro de este tipo de organismos se pueden mencionar los sindicatos, las cámaras y las asociaciones en general.

Como ya se mencionó anteriormente las organizaciones se forman con el fin de conseguir un objetivo. Para Carlos Bonilla¹⁰ los objetivos organizacionales se dividen en económicos, los cuales se refieren al manejo, uso y distribución de los gastos y pagos que tengan que hacerse en beneficio de la organización; de servicio, que satisfacen y cubren las necesidades y expectativas de los usuarios o consumidores, brindando bienes o servicios de calidad; sociales, los cuales se enfocan a producir y satisfacer necesidades de la comunidad, aumentar su nivel económico así como ayudar a su desarrollo al consumir materias primas y servicios, crear fuentes de empleo y mantener

⁸ Carlos Bonilla. “La Comunicación: Función Básica de las Relaciones Públicas”. op. cit. p.17

⁹ Ibidem. p.18

¹⁰ Ibidem. P. 19-20

informada a la opinión pública con temas de interés social; y técnicos, orientados a utilizar la tecnología en cada una de las áreas de la organización para que de esta forma se cumplan con los demás objetivos.

Para este autor las organizaciones cumplen una serie de funciones que ayudarán a que los objetivos se cumplan. Estas funciones se clasifican en específicas, administrativas y orgánicas. Las específicas son de financiamiento, producción, contabilidad, contraloría, ventas y mercadotecnia. Dentro de las administrativas se encuentra la planeación, organización, integración, dirección y control; y de las orgánicas se pueden mencionar la socioeconómica, la jurídica, de relaciones industriales y de relaciones públicas.

Independientemente de las funciones ya mencionadas el entorno social es un factor importante que influye directamente en las actividades de cualquier tipo de organización y que debe considerarse. El entorno social está conformado por el público meta, proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones.

El estudio de las organizaciones ha evolucionado conforme se hicieron evidentes diversos factores que les afectaban en su funcionamiento. Esto gracias a las aportaciones que cada teoría administrativa hizo con el fin de determinar qué elementos influían en su funcionamiento y cuáles las hacían más eficientes.

1.2 Las teorías administrativas de la organización

Cuando el hombre se hizo consciente de que todo a su alrededor era una organización y de que sus actividades diarias, tanto personales como laborales las realizaba dentro de ellas, se despertó en él la curiosidad e interés por estudiarlas y comprenderlas a fin de tratar de explicar cómo es que éstas se desarrollan, desenvuelven y funcionan para cumplir con sus objetivos y sobrevivir en una sociedad que con el paso del tiempo era cada vez más demandante.

A principios del siglo XX y como consecuencia de la propagación y crecimiento acelerado de las organizaciones formales, debido a la Revolución Industrial, surgieron diversas tendencias o teorías en el estudio de éstas con el objetivo de plantear, desde diferentes perspectivas, cómo es que deben estructurarse y qué elementos han de considerarse importantes para cumplir con sus metas.

En un primer intento por analizarlas se planteó como problema la “eficiencia” y se intentó explicar los motivos del por qué las organizaciones alcanzaban o no sus metas. Los estudios con respecto a ello giraban alrededor de su estructura formal y de la utilización de recursos humanos y mecánicos¹¹. Uno de los primeros autores en exponer una teoría al respecto fue Max Weber (1909), economista y sociólogo alemán quién, en su intento por establecer un tipo de organización “ideal” que satisficiera las necesidades de la sociedad industrial, propuso la teoría de la burocracia en la cual planteaba:

Una división precisa del trabajo, la cual debía establecer el cargo, funciones y el campo de actuación y responsabilidad específicos de cada empleado; la especialización de funciones, ya que las actividades de cada cargo debían desempeñarse según estándares claramente definidos y enfocados a los propósitos de la organización; una jerarquía definida, pues ningún cargo debía quedar sin supervisión por lo que surgió la necesidad de fijar jefaturas en todos los niveles de autoridad para proporcionar orden y subordinación; el desarrollo de normas, reglas y estándares de operación precisos, definidos anticipadamente y cuya finalidad debía ser regular todo lo que ocurriera dentro de la organización para que así hubiera disciplina y control por parte de los jefes; y el mantenimiento de una distancia social entre los funcionarios y sus empleados, es decir, mantener un trato impersonal entre los superiores y los subordinados ya que se consideraba a los empleados como personas que únicamente desempeñan cargos y funciones al margen de un acercamiento social o amistoso.

Para muchos esta primera propuesta, aunque es tomada como base para estudios posteriores, hoy resulta ineficaz; incluso hay quienes opinan que la forma de organización que propone Weber es irracional, disfuncional, alienante y englobadora¹²/ debido al excesivo formalismo que se debía seguir para que los empleados efectuaran sus actividades, incluso en la forma de dirigir, estructurar y plantear los objetivos de la empresa para conseguir su eficacia y su buen funcionamiento.

Por otro lado Frederick W. Taylor, desde un enfoque diferente, propuso la administración científica (1911) con la cual pretendía aplicar los principios de la ingeniería al diseño y

¹¹ David Silverman. “Teorías de las organizaciones”. op. cit. p.43

¹² Pradip N. Khandwalla. Citado por Alberto Martínez en: Carlos Fernández Collado. “La comunicación en las organizaciones”. México. Trillas, 1991. p.39

dirección del trabajo¹³/ . Una de sus propuestas era lograr la optimización de la producción a través del análisis de los procesos de trabajo con base en tiempos y movimientos, con el fin de idear una forma eficiente de realizar las tareas dividiéndolas en mentales y manuales. Además Taylor consideraba importante hacer una investigación constante para lograr una mayor productividad de forma segura y sólida.

Los principios más importantes de esta teoría son la selección científica del personal para que esté capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características físicas y mentales; el análisis científico del trabajo, con el fin de definir cuál es el método más rápido y las herramientas adecuadas para desempeñarlo eficazmente; cooperación entre quienes planean las tareas y quienes las ejecutan para lograr una integración de las funciones; y que administradores y trabajadores compartan responsabilidades por igual, donde la gerencia debe planear y hacer un estudio minucioso del trabajo del obrero durante la producción, mismo que logrará con la ayuda de la supervisión, la cual debe dársele asistencia continua para que éste únicamente se preocupe por ejecutarlo.

Con la administración científica Taylor buscaba que las organizaciones alcanzaran la eficiencia y prosperidad a través “de la aplicación de una metodología sistemática en el análisis y en la solución de problemas... aplicando un criterio de abajo hacia arriba”,¹⁴/ es decir, intentaba determinar de qué manera los obreros podían realizar su trabajo más rápido de modo que los superiores establecieran un método eficaz para que ellos lo siguieran con el fin de aumentar la producción. Taylor consideraba a los trabajadores como irresponsables holgazanes y negligentes¹⁵/ a quienes se debía entrenar en cuanto a la forma de ejecutar una tarea; además debían estar bajo una supervisión constante y especializada para cada área.

Posteriormente Henri Fayol (1916), empresario e ingeniero francés retomó, sintetizó y complementó algunas de las ideas más sobresalientes de Weber y Taylor en catorce principios. Partió de un enfoque sintético, global y universal de la empresa¹⁶/ cuyas funciones debían ser técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y

¹³Jeffrey Pfeffer. “Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades. México. Oxford University, 2000. p.10

¹⁴ Idalberto Chiavenato. “Introducción a la teoría general de la administración” 4ta edición. Bogotá, Mc Graw Hill, 1997. p.62

¹⁵ Ibidem. p. 61

¹⁶ Ibidem. p.102

administrativas¹⁷/. Fayol consideraba que la función administrativa era la que mayor importancia tenía y con la cual se podían ejecutar las demás, pues él define la administración como el acto de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar¹⁸/. Sugiere además que las funciones administrativas sean repartidas entre los niveles jerárquicos de mayor nivel.

Los principios que estableció fueron: división del trabajo por especialización; autoridad y responsabilidad para delinear quién era la persona con poder en la organización y quiénes debían seguir sus órdenes; disciplina, con lo cual los empleados debían mostrar obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos; unidad de mando, es decir, los empleados debían tener un jefe que supervisara su trabajo; unidad de dirección mediante el establecimiento de un plan a seguir para conseguir sus metas con la ayuda de un dirigente; subordinación de los intereses particulares a los generales, para mostrar claramente que la preocupación principal era la organización; remuneración al personal con salarios justos y de acuerdo a la satisfacción garantizada para los empleados y para la empresa; centralización, concentración de la autoridad en los altos mandos; cadena escalar mediante el establecimiento claro de jerarquías que van de la más alta a la más baja; orden, donde se debía respetar la posición que cada persona ocupaba en la organización; equidad o justicia para lograr la lealtad del personal; estabilidad en el personal, lo que no permitía que hubiera cambios o que estos fueran mínimos; iniciativa, como la capacidad de visualizar un plan y asegurar su éxito; y espíritu de equipo, considerado como la fortaleza de la organización a través de la armonía y la unión entre los empleados.

Con estos catorce principios Fayol buscaba sistematizar los elementos administrativos, ya que para él la administración era un elemento primordial del trabajo eficiente sobre todo en la planeación y predicción de éste.

Estos tres autores dieron el primer paso en el estudio de la organización en su búsqueda por crear un modelo ideal para que fuera eficiente; a ellos se debe el establecimiento de la primera teoría de la organización llamada Clásica, la cual dio la pauta para los estudios posteriores en torno a ella.

¹⁷ Henri Fayol. Citado por Idalberto Chiavenato. “ Introducción a la...” op cit. p. 103

¹⁸ Ibidem. p. 104

En la Teoría Clásica se toman en cuenta todos los factores que se consideran importantes (como la optimización de la producción, el establecimiento de jerarquías, la creación de reglas y procedimientos, entre otros) para el buen funcionamiento de la organización y para alcanzar un alto grado de eficiencia dentro de ella. Se le privilegia, se busca cuáles son sus principales necesidades y carencias y se les da una solución, sin embargo, deja de lado un factor primordial dentro de la organización: el empleado.

En esta teoría a los trabajadores se les relega, se les hace a un lado, es decir, no les da una función protagónica sino de simples receptores de órdenes sin percatarse de que esto puede ser considerado como una forma de agresión hacia ellos por la rigidez, verticalidad y falta de oportunidad por participar en las metas de la organización pues se tiene la perspectiva de que los empleados “son esencialmente instrumentos pasivos, capaces de ejecutar el trabajo y recibir órdenes, pero sin poder de iniciativa ni de ejercer influencia provista de cualquier significación”¹⁹).

Aunque por muchos años la Teoría Clásica se aplicó en diversas organizaciones y dominó en el estudio de la administración, además de dar las bases y abrir paso a las siguientes teorías, fue criticada severamente por autores posteriores quienes creían que un método así no era suficiente, sobre todo si no se consideraba al factor humano, elemento primordial en la ejecución de cualquier actividad dentro de la empresa. Es por ello que más adelante, y sin olvidarse de los principios básicos de la teoría clásica, comienza a dársele mayor importancia al individuo.

A partir de la década de los años treinta surge la Teoría de las Relaciones Humanas gracias en parte al desarrollo de las ciencias sociales; sobre todo de la psicología industrial, la cual basaba sus estudios en el análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a éste y viceversa²⁰. Los autores de esta teoría creían que había una deshumanización del trabajo debido a la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos a los que los trabajadores estaban sometidos y que eso podía afectar su desempeño ya que no eran valorados ni tomados en cuenta como seres humanos sino como máquinas de trabajo. La Teoría de las Relaciones Humanas consideraba

¹⁹ James G. March y Herbert A. Simon. Citados por Idalberto Chiavenato. “Introducción a la...” op cit. p.84

²⁰ Idalberto Chiavenato. “Introducción a la...” op. cit. p.131

importante el estudio de las actividades informales del trabajador y los factores que influyen en la formación de los grupos de trabajo.

En 1927 Elton Mayo²¹/ realizó una investigación donde pretendía determinar qué tanto afectaban las condiciones de trabajo (iluminación, remuneración y horarios) al desempeño de los empleados (productividad). Los resultados que obtuvo no fueron los que esperaba pues se dio cuenta que las condiciones de trabajo no afectaron la labor de los empleados pues éstos sintieron que se les tomaba en cuenta. Concluyó que se debía considerar a las organizaciones como entes sociales donde surgen relaciones grupales formales e informales y que se debía dar importancia a la estructura y función de grupos de trabajo y su impacto en el individuo; de igual forma creyó necesario el estudio y observación de las organizaciones informales en su estructura, actividades, normas, relaciones y patrones de comunicación y propuso el establecimiento de los estilos de supervisión como orientación, motivación y expectativas de los empleados.

Después de su investigación Mayo²²/ consideró que el trabajo era una actividad grupal, pues el nivel de producción estaba determinado a la naturaleza del grupo, es decir, que la eficiencia del trabajador dependía de su integración y participación dentro del grupo pues el individuo no actúa aisladamente; es por ello que la administración, según este autor, debe conformarse por jefes democráticos, persuasivos y apreciados por el personal capaz de comprenderlos y ayudarlos. Para él la organización es incapaz de elevar su productividad si antes no se detectan y satisfacen las necesidades psicológicas del trabajador, pues la empresa debe proporcionar al individuo comprensión y seguridad emocional.

Siguiendo esa misma línea de estudio Kurt Lewin²³/ realizó estudios dedicados a comprender el comportamiento grupal, es decir, la forma como se desarrolla e interactúa un grupo, como el impacto que puede generar el liderazgo, la comunicación informal, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas.

²¹ Ibidem. p. 150-151

²² Ibidem.

²³ Alberto Martínez. "Escuelas del comportamiento organizacional" en: Carlos Fernández Collado. "La comunicación en las..." op.cit. p. 43

Posteriormente Rensis Likert²⁴/ (1947) tomó como base los estudios de Elton Mayo y desarrolló cuatro modelos de diseño de organización: autoritario, benevolente-autoritario, consultivo y participativo. Los cuatro modelos consideraban variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción, influencia, toma de decisiones y control.

Por otro lado Douglas McGregor²⁵/ (1957) se inclinó por la necesidad de autodesarrollo y sus implicaciones en la organización. Para tal efecto desarrolló las teorías X y Y en las cuales insistía en la existencia de varias concepciones posibles del ser humano. La teoría X ve al empleado como una persona sin ambiciones y a quien no le gusta su trabajo por lo que, según McGregor, necesita supervisión y control estricto para que se sienta obligado a responsabilizarse. En la Teoría Y el ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse y ser creativo en su trabajo. Con base en esto establece la administración por objetivos donde el empleado es responsable y fija sus objetivos con la ayuda y colaboración de un supervisor.

Por último, otro autor que hizo importantes aportaciones fue Chris Argyris²⁶/ (1957) quien propuso una administración participativa, la cual buscaba aprovechar el potencial real de los individuos con base a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo. De esta forma estableció seis propiedades organizacionales que determinan la salud o enfermedad de los miembros de una organización: interrelación entre las partes de la organización, conciencia de los altos mandos, logro de los objetivos de toda la organización, habilidad de accionar actividades hacia adentro y hacia fuera (proactividad) y por último influencia del pasado, presente y futuro en las actividades centrales. Para Argyris²⁷/ la organización será eficaz si logra proporcionar a sus miembros la posibilidad de desarrollar su eficacia personal y conseguir lo que denomina “éxito psicológico”.

La propuesta de darle una excesiva importancia a las necesidades del individuo para mantenerlo contento y así aumentar los niveles de producción fue criticada, ya que más tarde se comprobó que la correlación de empleado feliz y productivo no siempre era

²⁴ Ibidem. p. 43-44

²⁵ Ibidem p. 44-45

²⁶ Ibidem p. 47

²⁷ Chris Argyris. Citado por Ramón V. Camps Vivas. “Cultura y estrategia de la empresa: armonía para el éxito”. en Antropológica. Revista de Etnopsicología y etnopsiquiatría. No. 15-16. 1994. Segunda época. Instituto de Antropología de Barcelona. p.78

cierto pues había veces que aunque éste estuviera contento en su trabajo era ineficiente y poco productivo; incluso se demostró que algunas de las veces aunque fueran infelices podían llegar a ser productivos. Además se enfocaron tanto a las relaciones informales del individuo dentro de la organización que perdieron de vista su contexto o entorno.

La Teoría Clásica y la de Relaciones Humanas enfocaron sus estudios al funcionamiento interno de la organización cómo única vía para alcanzar su eficiencia y alta productividad y por ende su sobrevivencia en la sociedad, sin tomar en cuenta que los factores externos eran parte primordial, además de los ya establecidos, para lograrlo.

Es por ello que en años posteriores se comenzó a considerar al contexto como un factor que influye en las actividades de cualquier organización. La primera teoría en destacar que el medio ambiente es parte esencial de la organización se basó en los estudios de un biólogo alemán llamado Ludwig von Bertalanffy quien formuló la Teoría General de Sistemas, en la cual proponía que éstos (los sistemas) existen dentro de otros sistemas; que son abiertos y que sus funciones dependen de su estructura.

Desde esa perspectiva la organización es vista como un sistema vivo cuyas partes deben estar interrelacionadas para lograr los objetivos trazados y poder adaptarse y sobrevivir en su ambiente. Carlos Bonilla la define como “un sistema cuyas partes se relacionan entre sí y con el medio (...), la alteración de cualquiera de sus partes afecta al todo, la organización funciona como un sistema armónico gracias a la acción de cada una de sus partes para conseguir un objetivo común”²⁸/.

Desde el enfoque de sistemas las características principales de una organización son, entre otras, que está compuesta por subsistemas interdependientes e interrelacionados; es abierta y dinámica, con entradas y salidas, operaciones y fronteras; busca el equilibrio por medio del feedback; tiene multiplicidad de propósitos, funciones y objetivos y está en continua interrelación con su ambiente externo.

Uno de los primeros autores que se interesó por el estudio de la organización como sistema fue E. Trist²⁹/ quien consideraba que todo sistema y cada una de los subsistemas que forman al todo se identifican como una unidad económica, ya que utiliza recursos limitados; una unidad social, pues todas consisten en seres humanos

²⁸ Carlos Bonilla. La Comunicación...” op. cit. p.32

²⁹ E. Trist. Citado por Alberto Martínez de Velasco. “Escuelas del comportamiento organizacional” en: Carlos Fernández Collado. “La comunicación en las organizaciones” op. cit. p.49

que trabajan para un fin común; y como una unidad técnica porque utilizan la tecnología para alcanzar dicho fin. Estos tres componentes, según este autor, tenían que ser analizados y estudiados para medir sus efectos en la estructura, procesos, tareas, entre otros, de cualquier sistema.

Trist reconoció algunos de los subsistemas de mayor relevancia en una organización que son la producción, el mantenimiento de la estructura, un subsistema de frontera o de soporte de la producción, los adaptativos y gerenciales o administrativos; y enfatiza la importancia de identificar sus tareas, mecanismos y responsabilidades para entender el funcionamiento del todo.

Pero una de sus mayores aportaciones fue sin duda la creación de los “sistemas sociotécnicos”^{30/}, cuya idea principal hacía referencia a que el desempeño económico y la satisfacción en el trabajo sólo se podrían alcanzar si se daba la calidad en el acoplamiento entre las personas que trabajan en grupos autónomos y el equipo técnico. Los subsistemas que Trist identificó como importantes para una organización fueron estudiados con mayor detalle por Daniel Katz y Robert Kahn (1966).

Estos investigadores plantearon la idea de ver a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes y como sistemas cerrados. Los sistemas cerrados son aquellos que tienen fronteras fijas y no permiten la interacción con el medio ambiente, por lo que su estructura, función y conducta suelen ser estables y predecibles. Por otro lado, los sistemas abiertos están en comunicación con el exterior debido a que tiene fronteras permeables y “se ven afectados por el medio ambiente y, a su vez, afectan al medio ambiente por medio de la información salida que, a su vez, vuelve al sistema como una entrada para guiar y controlar a las operaciones del sistema”^{31/}. Debido a ello su estructura, función y conducta están en continuo cambio.

Para Katz y Kahn^{32/} la organización como sistema abierto presenta las siguientes características: entrada o importación que se refiere a la energía que la organización recibe del medio ambiente; proceso o transformación de la energía que entra en productos, mano de obra, bienes o servicios; salida o exportación de los productos o

³⁰ Ibidem. p.50

³¹ Gerald Goldhaber. “Comunicación organizacional”. México. Ed. Diana, 1994. p.56

³² Daniel Katz y Robert Kahn. Citados por Alberto Martínez de Velasco. “Escuelas del comportamiento organizacional en: Carlos Fernández Collado. “La comunicación...” op cit. p.50-51

elementos terminados hacia el medio ambiente; ciclos de eventos, los cuales consisten en la repetición del proceso importación-transformación-exportación.

Es decir, que el intercambio de energía con el medio es cíclico; entropía negativa, como el proceso por el cual todas las formas organizadas tienden a la extinción, desorganización, desintegración e incluso la muerte por lo que para evitarlo las organizaciones necesitan importar más energía del medio de la que exporta; información que la organización recibe del medio ambiente a través de la retroalimentación, que le permite planear, tener el control de sus actividades y corregir los problemas que se puedan presentar.

Incluyen también el estado de equilibrio en el que la organización debe mantenerse a través del intercambio de energía con su medio para evitar la entropía negativa e ir cambiando sólo lo suficiente para responder a las demandas del entorno; diferenciación que es una tendencia hacia la elaboración de una estructura por medio de funciones más especializadas, jerarquizadas y altamente diferenciadas; equifinalidad, la cual plantea que un sistema puede alcanzar los mismos objetivos a través de diversos métodos partiendo de condiciones diferentes.

Finalmente incluyen los límites y fronteras que existen entre el sistema y el ambiente y los cuales definen el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura con relación a su entorno.

El enfoque de la Teoría de Sistemas permitió que se tuviera una idea más amplia en cuanto al funcionamiento de la organización ya que muestra cómo es que las partes que la conforman están en interrelación e interdependencia y cómo es que cada una de ellas cumple con una tarea específica que ayudará a alcanzar los objetivos organizacionales.

Así mismo abre el paso para el estudio del medio ambiente al considerar a la organización como sistema abierto en continua interacción e intercomunicación con éste, lo cual permite el intercambio recíproco de información y la garantía de supervivencia.

Sin embargo, aunque es gracias a esta teoría que se le da mayor importancia al entorno, no profundiza en su estudio y sólo se limita al intercambio de materia, energía e información que mantiene con la organización.

Dentro de un aspecto más amplio el enfoque de la Teoría Contingente señala que la eficacia de la organización no se puede alcanzar siguiendo un modelo único y exclusivo

que ayude a lograr los diversos objetivos en un ambiente que también es variado.^{33/} La Teoría Contingente surge a partir de una serie de investigaciones que tenían por objetivo determinar cuáles eran los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los resultados que obtuvieron los llevaron a la conclusión de que la estructura de una organización y su funcionamiento dependen de la interacción con su ambiente externo.

Los estudios de la Teoría Contingente centraron su atención en los diferentes entornos en los que una organización puede desenvolverse y de qué manera afecta en sus funciones. Esta teoría ve el medio ambiente o contexto de la organización como un *estímulo* y a la forma en que funciona y se compone, en relación al medio, como la *respuesta*. Alberto Martínez lo explica como “una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde”^{34/}, pero se debe considerar que no todas las organizaciones reaccionan del mismo modo ya que existen factores como su giro, estructura, funciones y público al que se dirigen, entre otros factores, que las llevará a responder de distinta forma según las necesidades que su entorno les exija. Uno de los principales autores en el desarrollo de esta teoría fue Joan Woodward^{35/} quien en 1958 inició una investigación en empresas de diversas manufacturas donde encontró una estrecha correlación entre el tipo de tecnología de una empresa y su forma de estructurarse; y clasificó a las empresas estudiadas en tres grupos amplios de acuerdo a su complejidad tecnológica y a su manera de producir: producción unitaria o taller, producción masiva o mecanizada y producción de proceso continuo o automatizada. Para Woodward existía una tecnología dominante en cada organización, la cual determinaría su estructura y comportamiento.

En 1961 Tom Burns y G.M. Stalker^{36/}, sociólogos industriales, investigaron veinte industrias inglesas para verificar la relación entre el tipo de administración que tenían y el ambiente externo. Identificaron dos estilos opuestos de administración que respondían a condiciones estables o cambiantes del entorno:

³³ Idalberto Chiavenato. “Introducción a la ...”. op cit p.767

³⁴ Alberto Martínez. “Escuelas de comportamiento organizacional” en: Carlos Fernández Collado. “La Comunicación...”. op. cit. p.54

³⁵ Joan Woodward. Citados por Alberto Martínez. “Escuelas de comportamiento organizacional” en: Carlos Fernández Collado. “La comunicación...” op. cit. p. 54

³⁶ Tom Burns y G.M. Stalker. Citados por Alberto Martínez. “Escuelas de comportamiento organizacional” en: Carlos Fernández Collado. “La comunicación...” op. cit. p. 55

El estilo mecánico es el medio estable aunque estricto y rígido de la organización donde predomina una estructura formal y altamente diferenciada, con la definición de derechos y deberes precisos. Así mismo, su nivel de influencia depende del nivel jerárquico y tiene una autoridad y comunicación formal. Sin embargo, en este estilo las estructuras son clásicas por lo que cuando las empresas se enfrentan a cambios del entorno su desarrollo es lento y poco efectivo.

En el estilo orgánico prevalece un medio ambiente cambiante donde en la organización existe una estructura flexible y más informal, su definición de derechos y deberes es flexible y se revisa periódicamente para su adecuación, su nivel de influencia es situacional y predomina la comunicación informal, horizontal y ascendente.

En 1972 Paul Lawrence y Jay Lorsch³⁷ hicieron una investigación sobre la oposición organización-ambiente, de la cual se derivó el nombre de la Teoría Contingente. Compararon diez empresas en tres diferentes medios industriales con el fin de determinar qué características deben tener para enfrentar con eficiencia las diferentes condiciones externas (tecnológicas y de mercado). Sus conclusiones los llevaron a plantear que los problemas organizacionales básicos son la diferenciación y la integración³⁸.

La diferenciación consiste en la división de la organización en departamentos, los cuales realizan una tarea especializada en un contexto también especializado donde el ambiente sólo influye en un solo departamento. Así las áreas de la empresa se enfrentarán a diversas presiones del medio y a una incertidumbre diferente, es decir, la respuesta eficiente desarrollará sus funciones y tareas especializadas. En otras palabras, a mayor incertidumbre mayor especialización. La integración se refiere al proceso generado por presiones del ambiente general de la organización para unificar los esfuerzos y la coordinación entre los departamentos.

Lawrence y Lorsch sostienen que la organización que más se aproxime a las características requeridas por el ambiente estará más cerca del éxito que la empresa que se aparte mucho de ellas.

³⁷ Paul Lawrence y Jay Lorsch. Citados por Alberto Martínez. "Escuelas de comportamiento organizacional" en: Carlos Fernández Collado. "La comunicación..." op. cit. p. 57

³⁸ Idalberto Chiavenato. "Introducción a la..." op. cit. p. 784

Como se puede apreciar en esta última teoría se hace un estudio más profundo del entorno y señalan las diferentes características que un medio puede tener y cómo es que éste puede influir en el desempeño de una organización. Muchos consideran que la teoría contingente es la más completa ya que sin olvidarse de las funciones internas, retomadas de la teoría clásica, toma en cuenta al factor humano y al medio ambiente como partes fundamentales para la eficacia, eficiencia y supervivencia de cualquier organización.

A pesar de las diferencias de las teorías analizadas éstas no se contradicen; más bien se complementan. Pero la efectividad y eficacia de cada teoría y modelo de comunicación que de ellas se desprenden dependerán de la interpretación que se haga de los mismos, de cómo se adapten y perfeccionen según las necesidades específicas de cada organización pues, como dice Fernández Collado, “no todos los modelos son aplicables a todo tipo de organizaciones”³⁹/, ya que todas son distintas en su estructura, funcionamiento y relaciones humanas se mueven y reaccionan diferente según sus objetivos, giro y entorno. Por ello la mejor opción es adaptar un modelo a las necesidades de cada empresa o institución.

1.3 Cultura organizacional

Un elemento importante de la organización es la cultura organizacional, la cual define la identidad y modo de operar así como el comportamiento de cada uno de sus miembros. La cultura organizacional, según Edgar Schein⁴⁰/, se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. En un concepto más preciso Horacio Andrade la define como “el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptadas, consciente o inconscientemente, por los miembros de una organización”⁴¹/.

La cultura organizacional o corporativa es una parte esencial e implícita para distinguir una organización de otra pues cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos. Algunas muestran un ambiente tranquilo

³⁹ Carlos Fernández Collado. “La Comunicación en las organizaciones”. op. cit. p. 99

⁴⁰ Edgar Schein. Citado por Dario Rodríguez M. “Diagnóstico Organizacional”. México. Trillas, 2001 p. 136

⁴¹ Horacio Andrade Rodríguez. “Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación” en: Carlos Fernández Collado. “La comunicación...” op. cit. p.109

mientras que en otras hay dinamismo, pero todas las organizaciones poseen, de una u otra forma, cultura ya que ésta les proporciona identidad.

La cultura organizacional influye de manera importante en los integrantes de la organización y bien utilizada puede usarse a favor de ésta, pues según Daniel Scheinsohn⁴², llega a afectar en las decisiones y hasta en la forma de comportarse, vestir, hablar y divertirse.

Los factores que integran la cultura organizacional son los hábitos, mitos, ritos, comportamientos, historias, entre otros, los cuales cumplen con una función que hará única a la organización. Scheinsohn⁴³ clasifica estos componentes de la siguiente forma: misión, visión, valores, héroes, ritos y rituales, red cultural, servicio, lenguaje y símbolos y mitos e historia.

La misión es la expresión conceptual de la razón de ser de una organización, de lo que es y hace, destacando su identidad institucional.

La visión es una imagen mental viva que representa el futuro que se desea alcanzar para una empresa, es decir, la capacidad de ver más allá en términos de resultados finales que se pretenden alcanzar o el destino al que se quiere llegar.

Los valores son los conceptos y creencias básicas de una organización que marcan las pautas de comportamiento y son definidos por la alta dirección o por el propio personal, como consecuencia del ambiente y relaciones que existe entre ellos.

Los héroes son aquellos individuos o líderes, formales o informales, que personifican los valores propios de la cultura organizacional, por lo que representan el modelo a seguir.

Los mitos narran las historias "sagradas" de las organizaciones; en ellos se mitifica la figura del líder ordinario que es casi siempre el fundador. De esta manera los mitos se transforman en poderosas señales de identidad que marcan los trazos fundamentales de la cultura de la empresa.

Por su parte la historia es la biografía de la organización en la cual se da un contexto del origen de ésta del rumbo que debe seguir y habla de la identidad que fue adquiriendo al paso del tiempo.

⁴² Daniel Scheinsohn. "Comunicación estratégica". Buenos Aires. Ediciones Macchi, 1993 p.51

⁴³ Ibidem. p.54-56

Los ritos y rituales son las rutinas sistemáticas y habituales con que se desempeñan las actividades cotidianas, y pueden institucionalizarse como actos, ceremonias o eventos especiales.

La red cultural representa la infraestructura informal de comunicación e información por donde circulan, difunden e interpretan los valores, en la que cada empleado es un componente que recibe y emite mensajes enfatizando dichos valores.

El servicio es la forma como la organización proporciona productos, bienes o beneficios que ofrece mediante las relaciones que surgen entre su personal y sus clientes, convirtiéndose éstas en contactos comunicativos que en sí mismos construyen una imagen de acuerdo a la calidad con que se brinde este servicio o el trato que se les dé. Dichos comportamientos y acciones de servicio son expresiones de los valores de la cultura organizacional de la empresa y que son comunicadas a sus receptores.

El lenguaje de la organización es la forma como se expresan sus integrantes al interior y al exterior de ésta. Y el símbolo es una figura o imagen mediadora que representa a la organización (el símbolo puede ir acompañado también del nombre, gama cromática y tipo de letra) que se transforma en su símbolo de identidad, en una señal por la que sus diferentes públicos la identifican, como lo puede ser el logotipo de la empresa o su marca.

Sobre este aspecto Andrade⁴⁴/ da especial importancia a los valores y creencias que para él son ideales, los cuales comparten y aceptan los integrantes de un sistema cultural y que influyen en su comportamiento. Con esto se refiere a las pautas deseables de conducta individual y colectiva que proporcionan parámetros para determinar qué conductas deben ser premiadas y cuáles castigadas.

Cada organización valorará de distinta manera y hará énfasis en su cultura en caso de alguna debilidad. Si el personal sabe hacia dónde tiende ésta y asume los valores, su conducta laboral estará automáticamente encaminada a mantenerlos o alcanzarlos.

Las manifestaciones de los valores y las creencias en una organización, para Andrade⁴⁵/, pueden ser: conceptual-simbólicas, que se refieren a la filosofía organizacional como misión, estrategias básicas, objetivos, prioridades y programas; su

⁴⁴ Horacio Andrade Rodríguez. "Cultura Organizacional..." en: Carlos Fernández Collado. La comunicación en las organizaciones. op cit. p.110

⁴⁵ Ibidem. p. 113

aparato simbólico y su mitología; conductuales, las cuales incluyen el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización; estructurales, integradas por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de status interno y la estructura de poder (liderazgo formal e informal) que rigen en la organización; materiales, como la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con que cuenta la organización.

Se considera que la mayoría de las empresas exitosas tienen una cultura organizacional que propicia un entendimiento común entre los miembros sobre lo qué es un comportamiento correcto y lo qué es considerado fundamental en una organización, es decir, saben como mantener unidos a los diferentes miembros y cómo persuadirlos con una cultura que los haga sentir como parte activa e imprescindible de ella.

Fernando Martín Martín⁴⁶/ sugiere realizar un diagnóstico de la cultura organizacional con el objeto de establecer cuáles son los principios, valores y necesidades que mueven a los miembros de una organización a fin de guiar sus acciones futuras.

Todos estos factores o elementos administrativos que caracterizan a las organizaciones se auxilian por un factor primordial y que es esencial para realizar cualquier actividad e interrelacionarse con los demás: la comunicación. La cual ayuda a que estos elementos administrativos se conozcan, entiendan, asimilen y comprendan por cada uno de los integrantes de una organización, orientándolos a los objetivos previamente trazados. El tipo de comunicación especializada en esta área es la llamada organizacional, como se verá en el siguiente capítulo.

⁴⁶ Fernando Martín Martín. "Comunicación en empresas e instituciones". España. Ediciones Universidad Salamanca, 1995 p.23

2. La Comunicación en las Organizaciones

2.1 La comunicación

La comunicación es y ha sido siempre el proceso social más importante pues sin ésta, comenta Horacio Andrade, "... no existiría sociedad, cultura ni civilización"^{47/}, ya que es por medio de ella como los seres humanos han interactuado, se han interrelacionado y han convivido con otros individuos transmitiendo y recibiendo opiniones, ideas, pensamientos, informes, instrucciones, emociones, creencias, experiencias, órdenes y señales, ya sea en forma individual o colectiva.

Desde otra perspectiva Berelson y Steiner, citados por Blake Reed^{48/}, definen la comunicación como la "transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante símbolos, palabras, imágenes, cifras, gráficos, etc. El acto o proceso de transmisión es lo que habitualmente se llama comunicación".

Pero para que realmente prospere la comunicación no basta sólo con transmitir información para que sea almacenada sino que se requiere una respuesta y generar en otras conciencias ideas, imágenes, conceptos, sentimientos o cualquier otra forma de réplica indicativa de que el receptor ha asimilado la información ya que, como diría David K. Berlo "nos comunicamos para influir y afectar "^{49/} en la opinión, respuesta, actitud o postura de quien recibe el mensaje.

Esto es posible gracias al proceso de comunicación que surge de manera natural y que ha sido explicado y representado por diversos autores. Pero antes de explicar este proceso es necesario hacer mención de los elementos que lo integran.

Berlo^{50/}en su modelo de comunicación destaca 6 elementos: fuente de la comunicación (o emisor), codificador, mensaje, canal, decodificador y receptor de la comunicación. Pero en la presente investigación, de manera preferente, se tomarán en cuenta cuatro: emisor, mensaje, canal y receptor.

El emisor representa al sujeto que ejerce el papel de iniciar y guiar el acto de comunicación mediante un proceso interno en el cual agrupa sus ideas y pensamientos

⁴⁷ Horacio Andrade. "Hacia una definición de la comunicación organizacional" en: Carlos Fernández Collado. "La Comunicación en las organizaciones". op. cit. p. 30

⁴⁸ Reed Blake. "Una Taxonomía de Conceptos de Comunicación". México. Ediciones Nuevomar, 1977. p 3

⁴⁹ David K. Berlo. "El Proceso de la Comunicación". Buenos Aires. Ed. El ateneo, 1978. p. 11

⁵⁰ Ibidem ,p. 25

para estructurar su mensaje y posteriormente transmitirlo; mientras que el o los receptores son los participantes que permiten que el acto de comunicación se complete y tenga cierto efecto. Su función es escuchar los mensajes para luego descifrarlos, entenderlos y dar una respuesta. Ambos partícipes de este proceso de comunicación deben compartir el mismo esquema social, de acuerdo a lo que Schramm⁵¹/ llama “marco de referencia”, el cual se refiere a que los signos del mensaje “pueden tener solamente el significado que la experiencia del individuo le permita leer en ellos”, es decir, los símbolos que ambos sujetos del proceso comunicativo utilicen deben tener un significado común y sólo podrán interpretarlos según los signos que conozcan y de los significados que han aprendido a atribuirles. De lo contrario el proceso de comunicación se vería interrumpido.

Es aquí donde entra en acción el mensaje, que es el tercer elemento integrado por la información que el emisor pretende transmitir o hacer común al receptor. Esta información está conformada por símbolos expresados de diversas formas (lenguaje, señales, dibujos, por citar algunos ejemplos), los cuales deberán estar estructurados de tal forma que el mensaje tenga un significado entendible y asimilable por el o los receptores. Sin embargo hay que tener en consideración que existen diferentes tipos de significados.

El denotativo que se refiere, según Berlo, a la relación signo-palabra-objeto; es decir son palabras comunes y de descripción física que se encuentran definidas en un diccionario. En pocas palabras es el significado en su forma más simple de cualquier palabra.

En cuanto al significado connotativo, el cual refiere al significado de contenido emocional, Berlo señala que es “en parte, manifestaciones de nuestros sentimientos, de nuestras creencias, en relación con objetos físicos”⁵²/, lo que indica que para él es una relación de un signo, un objeto y una persona. Este tipo de significado va estar condicionado a la experiencia personal de cada individuo y a la sociedad en la que se desenvuelva, la cual, según este autor, marca sus creencias, valores y comportamientos.

⁵¹ David K Berlo. Citado por J. Antonio Paoli. “Comunicación e información”. Perspectivas teóricas. México. Trillas, 1989. p. 28

⁵² David K. Berlo. “El proceso de la comunicación”. op. cit.

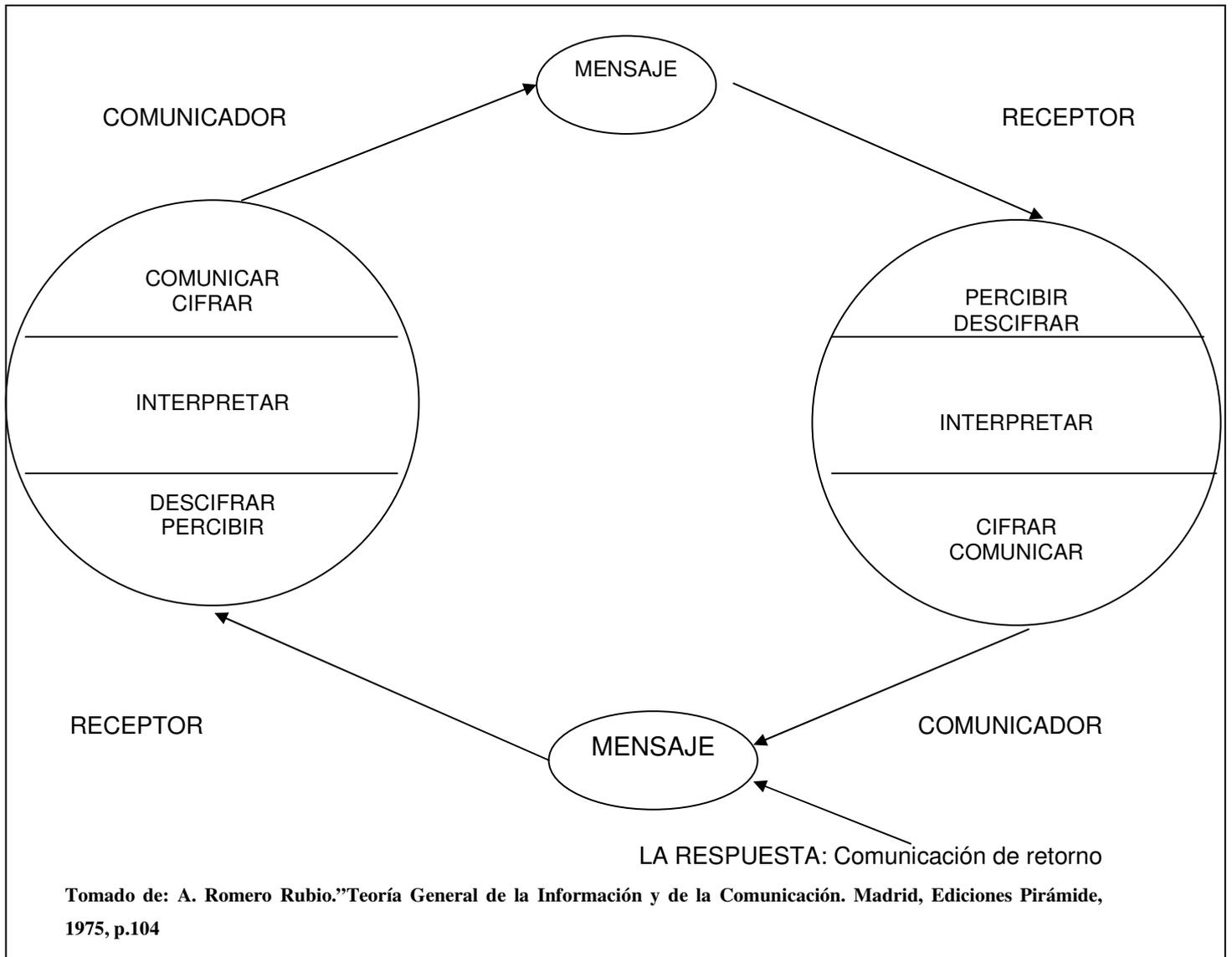
Schramm señala que además el mensaje tiene un significado manifiesto y un significado latente. “Cuando se transmite el tono de la voz, el gesto, el estilo literario, nos dice tanto o más del contenido del mensaje mismo”.⁵³/ Esto es que el mensaje va a tener diferente significado según la manera en cómo se diga ya sea de forma oral o escrita. Cuando es de forma oral se toma también en cuenta el lenguaje corporal o también llamado no verbal.

Lo cierto es que para Fernández Collado “en el mensaje se deben emplear signos que hagan referencia a experiencias comunes de la fuente y el destinatario, de tal forma que se logre transmitir el significado”⁵⁴/, pero hay que tener mucho cuidado en los significados que se emplean en el mensaje para que no se presente ninguna confusión y llegue bien a los receptores. Pero para que el mensaje llegue a su destino debe existir un medio, camino o destino que lo lleve del emisor al receptor y éste es precisamente el canal también llamado vehículo o medio de comunicación. Estos medios o canales pueden ser la radio, la televisión, los periódicos, los filmes, las revistas, el escenario, la tribuna pública, por citar sólo algunos ejemplos.

Cuando el emisor transmite un mensaje a través de un canal, cualquiera que éste sea, y llega al receptor, este último proporcionará una respuesta que dará lugar a la retroalimentación o *feedback* y es entonces cuando el proceso de comunicación se completa pero comienza de nuevo, ya que el receptor pasará a ser emisor y viceversa, como se muestra en el siguiente esquema:

⁵³ Wilbur Schramm. Citado por J. Antonio Paoli. “Comunicación e información”. op. cit. P. 29

⁵⁴ Carlos Fernández Collado y Gordon L. Dahnke L. “La comunicación humana, ciencia social”. México. Mc Graw Hill, 1986. p. 454



Cuando se trata de influir en la opinión o postura del receptor la retroalimentación es sumamente importante, ya que ésta nos permitirá saber qué tan efectivo ha sido el mensaje que se transmitió para inducir a que los receptores adopten una postura o una actitud, ya sea negativa o positiva, según las necesidades u objetivos que se estén buscando.

La retroalimentación o *feedback* permite a la comunicación lograr un proceso dinámico y bidireccional⁵⁵. Para Schramm la retroalimentación es “la información que proviene, en retroceso, del receptor al transmisor, y le indica a éste como se desarrolla su

⁵⁵ Carlos Fernández Collado. “La comunicación en las organizaciones” op. cit. p.23

mensaje”.⁵⁶/ De esta forma el emisor sabrá si su mensaje llegó como él lo esperaba o si se provocó alguna distorsión, ya sea por problemas del mensaje mismo o del canal por el que fue transmitido.

Cuando se elige un canal de comunicación para transmitir un mensaje hay que tener en consideración los diversos problemas que se pueden presentar como el llamado ruido que impide que éste llegue al receptor como lo había anticipado el emisor.

El concepto de ruido fue introducido por Shannon y Weaver⁵⁷/ quienes lo definen como el conjunto de factores que distorsionan la calidad de una señal. Berlo amplía el concepto pues agrega que también reduce la efectividad y afirma que el ruido es lo que afecta al mensaje, lo cual es causa de que la comunicación no funcione o no tenga el efecto deseado como se había previsto.

Por ello es necesario tener cuidado en elegir tanto el contenido del mensaje como el canal de comunicación por el que se va a transmitir; de lo contrario el objetivo que se está buscando puede verse seriamente afectado o definitivamente puede no lograrse y hasta provocar una respuesta negativa a las metas que se habían trazado.

2.2 Tipos de Comunicación

La comunicación se desenvuelve de distintas formas, por lo que se ha creado una tipología de cómo es que se desarrolla en diferentes ámbitos. La forma de comunicación mas importante, esencial y común es la llamada comunicación interpersonal, la cual surge entre dos o más personas y en la que no existe otro elemento que la interacción verbal cara a cara donde emisor y receptor mantienen un intercambio reciproco de señales verbales y no verbales que se conceptualiza como una forma de comunicación biunívoca o dialógica. Fernández Collado y Gordon Dahnke comentan que la comunicación interpersonal se puede diferenciar de otras formas al definir sus características situacionales, es decir, “identificando el medio social en que se intercambian los mensajes sociales”⁵⁸/, además dicen, se deben tomar en cuenta “ciertos procesos de desarrollo asociados con la relación; esto es, que se debe

⁵⁶ Wilbur Schramm. La ciencia de la comunicación humana. México, Ed. Grijalbo, 1982, p. 16

⁵⁷ David K. Berlo. “El proceso de la comunicación”. op. cit. p.33

⁵⁸ Carlos Fernández Collado, Gordon Dahnke L. “La comunicación humana, ciencia social”. op. cit. p. 30

considerar la forma cómo los comunicadores se relacionan y cómo se ven entre sí y la forma en que planean y regulan sus intercambios comunicativos”⁵⁹/.

En la comunicación interpersonal intervienen factores de desarrollo social y personal, es decir, en qué situación y bajo qué circunstancias interactúan dos o más individuos y qué relación personal existe entre esas personas, ya que esto definirá la forma en que intercambian sus mensajes. En esta interacción entre dos o más personas se desarrolla la comunicación verbal y la no verbal. La comunicación verbal es el intercambio de mensajes a través de las palabras escritas o habladas y la comunicación no verbal es aquella que se transmite por medio de los gestos, la postura, los movimientos del cuerpo y de las manos y el tono de voz.

Pio E. Ricci menciona que el comportamiento no verbal “está basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, en la disposición espacial que asumen los cuerpos de los integrantes, en la entonación de la voz, en el ritmo y en las inflexiones del discurso.”⁶⁰/ Por medio de estos movimientos, gestos y articulaciones es como podemos también transmitir algún mensaje sin necesidad de las palabras o ratificar lo que se está diciendo, poniendo mayor énfasis al mensaje. Para Gerald Goldhaber⁶¹/ la comunicación verbal emite lo esencial del mensaje mientras que la comunicación no verbal llevará en sí emociones, sentimientos, gustos, significados personales y preferencias.

Cuando existen dos o más personas involucradas en la transmisión y recepción de información se habla de comunicación grupal, aunque el grupo, de forma natural, tiende a subdividirse y a crear pequeños grupos que llevan a cabo la comunicación llamada intergrupal. En el proceso de comunicación el grupo puede “adoptar distintas actitudes en función de sus propios intereses, gustos, cultura o afinidades, o en relación a su disposición de actuar como receptores o en su atención a su grado de empatía, simpatía o antipatía hacia el emisor”⁶²/.

Cuando un grupo se forma sus integrantes buscan alguna afinidad o interés en común con los demás pero es la dinámica de grupo (desarrollo e interrelación entre los integrantes del grupo) cuando los miembros determinan su grado

⁵⁹ Ibidem. P. 33

⁶⁰ Pio e. Ricci. “Comportamiento no verbal y comunicación”. España. Editorial Gustavo Gil, 1979. p. 24

⁶¹ Gerald Goldhaber. “Comunicación organizacional”. op. cit. p. 154

⁶² Sergio Flores de Gortari y Emiliano O. Gutiérrez. “Hacia una comunicación administrativa integral”. México. Trillas, 1977. p182

de empatía, simpatía o antipatía, de las que nos habla Flores de Gortari, que lleva a algunos a integrarse más al grupo o a alejarse de él.

Por otro lado también existe la comunicación de masas, en la cual el emisor se dirige a un público grande, heterogéneo y anónimo y la relación entre el emisor y los receptores es aislada e impersonal ya que los canales que se utilizan para transmitir el mensaje son por lo particular los medios de comunicación masivos como la radio, la televisión y los medios impresos. Debido a que la relación se vuelve impersonal es difícil saber si realmente existe la retroalimentación ya que se dificulta medir la respuesta de un público tan grande como el que se presenta en este tipo de comunicación.

Para Collado y Dahnke en contraste con el público de pequeños grupos como en una conferencia “los públicos de la comunicación masiva (...) tienen muy poco contacto entre sí”⁶³. Además, según ellos, se caracteriza por tener el poder de ampliar oídos y vista a distancias casi infinitas y para multiplicar las voces y los escritos tan lejos como se pueda encontrar escuchas y lectores. Para ellos la comunicación masiva transmite a la sociedad normas y valores.

Existen también algunos tipos de comunicación más especializada entre las que se puede mencionar la comunicación social, comunicación política, la publicidad y la que atañe a esta investigación: la comunicación organizacional, que abordaremos en el siguiente capítulo.

La comunicación social se dirige a la sociedad con el objetivo de informar sobre los cambios, avances y sucesos que acontecen en ella con el fin de hacerla consciente de lo que pasa a su alrededor. Flores de Gortari⁶⁴ asegura que la comunicación social hace posible la satisfacción de revisar la capacidad de las sociedades, instituciones e individuos para detectar, asimilar y encauzar la aceleración del cambio, así como la necesidad de incorporar éste a sus sistemas y operarlo con máxima eficiencia con vistas a sus objetivos. Además dice que permite la aceleración del desarrollo y facilita la aplicación e instrumentación de modelos para alcanzarlo.

Por otro lado la comunicación política tiene por objetivo el tratar de influenciar y persuadir en la opinión pública para que el receptor adopte ciertas ideologías o posturas

⁶³ Gerald Goldhaber. “Comunicación organizacional”. op. cit. p18

⁶⁴ Sergio Flores de Gortari y Emiliano O. Gutiérrez. “Hacia una...”. op. cit. p. 304 y 312

en los aspectos políticos de una sociedad y utiliza diversos medios para lograrlo; entre ellos la propaganda, que se encarga de la difusión de ideas, doctrinas, ideologías, programas de trabajo y planes políticos, entre otros, que a través de mensajes persuasivos intenta inducir a los receptores a tomar partido en determinado asunto de índole político, religioso o social.

Con respecto a esto André J. Balanger⁶⁵/ comenta que la comunicación política es “una relación social que puede asimilarse a la influencia...” en donde, según este autor, existe una “intervención intencional” en la conducta del receptor a través de la manipulación, incitación, amenaza, persuasión o hasta mandato para lograr un fin de naturaleza variable.

La publicidad se encarga de estudiar el mercado y detectar las necesidades del consumidor con el objetivo de resaltar las características del producto o servicio para hacerlo atractivo y propiciar así su consumo o venta e incluso fomentar una buena imagen de ellos. Enrique Guinsberg la define como “un conjunto de técnicas dirigidas a atraer la atención del público hacia el consumo de bienes o servicios”⁶⁶/.

Para Ricardo Homs Quiroga⁶⁷/ existen dos tipos de publicidad, la comercial y la institucional. La primera crea mensajes persuasivos para propiciar la compra de un producto o servicio; mientras que la segunda se encarga de cuidar la imagen del producto. Al igual que la comunicación política, los mensajes que se utilizan en la publicidad son persuasivos ya que influyen en el consumidor para que compren o consuman un producto o servicio en lugar de otro con similares características.

Estas formas de comunicación (comunicación social, comunicación política y la publicidad) cumplen la función de influenciar y afectar en la opinión, postura, actitud, ideologías de los demás con el fin único de propiciar la compra de un producto, servicio o idea según las metas que se estén buscando, pero han cobrado mayor fuerza a partir de la aparición de los medios de comunicación masiva, los cuales tienen una gran influencia y alcance en el público receptor.

⁶⁵ André Gilles Gauthier. *et al.* “Comunicación y Política”. Barcelona. Gedisa, 1998. p 133-134

⁶⁶ Enrique Guinsberg. “Publicidad: manipulación para la reproducción”. México. UAM, 1987. p. 11

⁶⁷ Ricardo Homs Quiroga. “La Comunicación en la Empresa”. México. Grupo Editorial Iberoamericano, 1990 p.64-65

2.3 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es un término relativamente nuevo y aunque siempre ha existido en todas las empresas o instituciones recientemente se le ha dado importancia a este hecho que es innato a cualquier organización, ya que es por medio de la comunicación que sus integrantes interactúan, se organizan y se coordinan para la consecución de los objetivos comunes que tienen planteados como organización formal. La comunicación organizacional ha sido estudiada por diversos autores desde diferentes perspectivas y han intentado darle una definición. Así por ejemplo autores como W. Charles Redding, George Sanborn, Daniel Katz y Robert Kahn coinciden en que “la comunicación organizacional es el intercambio de información y la transmisión de mensajes dentro del marco de la organización”⁶⁸.

Para Gerald Goldhaber⁶⁹ la comunicación organizacional es el intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una compleja organización influenciada por su medio ambiente. Este intercambio implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados que además involucran actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales.

Por otro lado Horacio Andrade⁷⁰, en el libro de Fernández Collado, define la comunicación organizacional desde tres perspectivas: como fenómeno, como disciplina y como conjunto de técnicas y actividades.

La comunicación organizacional como fenómeno es, según este autor, “un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno”⁷¹. Desde el punto de vista de la disciplina, este autor comenta que se debe estudiar cómo se desarrolla la comunicación organizacional dentro de las organizaciones y con su medio, es decir, como surgen y se desenvuelven los flujos de comunicación tanto al interior como al exterior de la organización. Pero para estudiarla de esta forma se debe ver como un conjunto de técnicas y actividades que tiene por objetivo facilitar y agilizar el flujo de mensajes dentro y fuera de la organización. Así mismo añade que este conjunto de técnicas y actividades

⁶⁸ Gerald Goldhaber. “Comunicación Organizacional”. op. cit. p. 21

⁶⁹ Ibid. p. 23

⁷⁰ Horacio Andrade. “Hacia una definición de comunicación organizacional” en: Carlos Fernández Collado. “La comunicación en las organizaciones”. México. Segunda Edición. Trillas. 2002. p.11

⁷¹ Ibidem. p.11

ayudan a “influir en las opiniones, actitudes y conductas a fin de cumplir con los objetivos de la misma”^{72/}.

Con todo esto se puede concluir que la comunicación organizacional es el intercambio de mensajes que deben contener información clara y precisa sobre los asuntos que a ella y sus integrantes interesan, y que fluyen tanto al interior de la organización como fuera de ésta, es decir, con su medio o público con el que se interrelaciona al exterior. La comunicación organizacional va estar encargada de estudiar este intercambio de mensajes y de utilizar las herramientas necesarias para usarlas en beneficio de la organización.

Juan Guillermo Pérez Castillo^{73/} comenta que la comunicación organizacional no sólo consiste en informar, persuadir y motivar al personal, sino que también debe propiciar las condiciones y procesos para que los miembros de la organización se conviertan en una comunidad, es decir se identifiquen, comprometan y responsabilicen como integrantes de una organización y adopten un sentido de pertenencia y participación.

La tarea de la comunicación organizacional será entonces motivar al personal a realizar eficazmente sus labores diarias y que sus relaciones personales sea para unirlos e identificarlos con su organización. Por ello debe procurar estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo para que de esta forma los objetivos se logren como se habían planteado desde un principio. También estará encargada de dar a conocer los productos o servicios que ofrece la organización para que el público ajeno a ésta conozca y reconozca las actividades que realiza, para lo cual será importante generar una información confiable utilizando canales o medios cuidadosamente seleccionados y estructurados. Para lograrlo es necesario saber cómo se dan los flujos de comunicación en ella.

Gerald Goldhaber^{74/} sugiere tres tipos de mensajes que fluyen dentro de ésta:

Los mensajes de tarea que son aquellas actividades con una importancia específica que tendrán como meta mejorar la calidad de los productos o servicios; los de mantenimiento que son los relacionados con las políticas de la organización que ayudarán a conservarla

⁷² Ibidem. p. 12

⁷³ Juan Guillermo Pérez Castillo. “La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones” en: Ma. Antonieta Rebeli C. y Celia Ruiz Sandoval coords. “El poder de la comunicación en las organizaciones”. México. Plaza y Valdéz, editores. 1998. p.113

⁷⁴ Gerald Goldhaber. “Comunicación organizacional”. op. cit. p.26

con vida; y finalmente los mensajes humanos encaminados al personal de la organización, los cuales afectan sus actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones.

La propuesta que hace Gerald Goldhaber ayudará a que la información manejada para cada mensaje sea la correcta y con una finalidad específica, con lo cual los objetivos de la organización se cumplirán poco a poco en función de cada una de las actividades que lleven a cabo sus integrantes.

La comunicación ha estado siempre presente en las organizaciones; incluso cuando se desarrollaron cada una de las teorías administrativas existía un modelo de comunicación que fluía de acuerdo a las características de cada una de ellas.

En la Teoría Clásica se puede apreciar, debido a las características expuestas en el Capítulo I, que su comunicación es formal y unidireccional; no permite los rumores en torno a la organización ni a los líderes ya que puede causar desequilibrios, lo cual provoca que sea lenta en la detección de problemas y preponderantemente escrita y muy regulada. Es vertical descendente e impersonal; deja de lado el flujo de comunicación interna como componente clave para la consecución de objetivos y lo establece sólo en el plano formal pues " para esta escuela, la comunicación es un simple instrumento para transmitir órdenes o instrucciones de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores"⁷⁵. El concepto que estos autores clásicos tienen acerca de la organización se enfoca básicamente a los intereses de la organización en el cual el fin único es conseguir la obediencia y coordinación para la realización del trabajo y lograr así la eficiencia.

En oposición a la Teoría Clásica la comunicación en la Teoría Humanista es un elemento importante para la ejecución de diversos aspectos como: "los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia cómo único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos"⁷⁶

Para esta escuela la motivación al personal de la organización es un factor importante que influye en la producción por lo que considera a la comunicación como una

⁷⁵ Carlos Bonilla. "La Comunicación: función..." op. cit. p. 31

⁷⁶ Alberto Martínez de Velasco. "Escuelas de comportamiento organizacional" en: Carlos Fernández Collado. "La comunicación en..." op. cit. p.48

herramienta de autoridad dentro del esquema formal, pero reconoce la existencia de la comunicación informal. “Los propósitos comunicativos en la organización consideran la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, la interacción entre los miembros de iguales niveles jerárquicos (comunicación horizontal) y la participación en la toma de decisiones (retroalimentación)”^{77/}. Es decir, se considera importante la opinión del trabajador con respecto a sus necesidades laborales para que de esta forma se sienta valorado y pueda tener un mayor desempeño en sus actividades, logrando así los objetivos organizacionales.

Por otro lado la comunicación en la Teoría de Sistemas da especial importancia a los flujos comunicativos que se desarrollan en la organización y entre ésta y su entorno. Debido a la interdependencia de los subsistemas de la organización “en la medida en que se optimice la comunicación interna y la interrelación con el medio, el funcionamiento de cada una de las partes y la organización en general, también se optimizarán”^{78/}. Por el contrario si hay falta de información, coordinación o motivación afectará de forma negativa el funcionamiento de la organización; pero esto puede evitarse utilizando la comunicación.

Para Bonilla^{79/} la teoría de sistemas da vital importancia al funcionamiento y coordinación de actividades de cada una de las partes de la organización, por lo cual es posible identificar un tipo de comunicación interna y externa, formal e informal, horizontal y vertical en ambas direcciones, las cuales darán pauta para que la organización funcione adecuadamente.

Finalmente la comunicación en la Teoría Contingente es básicamente formal, oral y escrita, horizontal, vertical, interna y externa y está regulada según las demandas del entorno; el contenido es básico y es considerado como un elemento integrador y sus necesidades totales y parciales se darán de acuerdo a las demandas del entorno.

En esta teoría el funcionamiento tanto estructural como a nivel comunicativo de la organización estará enfocado y pensado según las demandas o cambios de su entorno o contexto.

⁷⁷ Carlos Bonilla. “La Comunicación: función...” op. cit. p. 31

⁷⁸ Ibidem. p. 32

⁷⁹ Ibidem. p. 36

2.3.1 Comunicación Interna

La comunicación interna tiene por objetivo averiguar cuáles son las redes de comunicación que se dan en el interior de la organización y así establecer y evaluar programas y canales de comunicación dirigidos al personal, tomando en cuenta los objetivos preestablecidos. También es importante considerar la comunicación que surge entre los integrantes de la organización, llamada comúnmente informal, ya que a través de ella se podrá vislumbrar cómo es que asimilan, describen, interpretan y controlan los mensajes emitidos de manera formal y de esta forma saber qué tan efectiva es la comunicación al interior y qué tanto afecta a sus integrantes.

Los sistemas de comunicación tienden a evitar conflictos entre los esfuerzos y la duplicidad de tareas u omisión de otras; así mismo se establece confianza, estimula y motiva a los integrantes del grupo de trabajo; además estos sistemas proporcionan toda la información necesaria para que la toma de decisiones no recaiga en una sola persona.

Desde la perspectiva de Horacio Andrade la comunicación interna es “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”⁸⁰/.

Con la comunicación interna se busca, de acuerdo con Luis Arrieta Endorzain⁸¹/, crear, reforzar y/o modificar en el personal de la organización una actitud positiva para establecer buenas relaciones entre ellos y lograr que las tareas se lleven a cabo lo más eficaz, eficiente y ágilmente posible para cumplir con sus expectativas en función de su desempeño laboral.

Con respecto a ello Pérez Castillo sugiere que “debe de trabajarse con la comunicación para integrar y orientar los valores, la cultura, los significados y sentidos que encauzan a las organizaciones”⁸²/ a un objetivo, es decir, se debe dejar muy claro a los trabajadores la cultura organizacional como la misión, visión, valores y filosofía. Así mismo deben

⁸⁰ Horacio Andrade. “Hacia una definición de comunicación organizacional”. op. cit. p32

⁸¹ Luis Arrieta Endorzain. “La dimensión del propósito en la comunicación organizacional. apuntes sobre la revista interna” en: Carlos Fernández Collado. “La comunicación en las organizaciones”. op. cit. p.142

⁸² Juan Guillermo Pérez Castillo. “La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones” en: Ma. Antonieta Rebeli y Celia Ruiz “El poder...” op. cit. p. 115

conocer cuál es la estructura de la organización por medio de planes, estatutos y políticas, organigramas, manuales y un sinnúmero de factores clave que dejen claro lo que es y hace la organización. Aunque estos elementos son meramente administrativos, es a través de la ayuda de la comunicación como se podrán difundir e internalizar en el personal. Para lograrlo Pérez Castillo propone tres formas de comunicación que deben desarrollarse y encauzarse a las funciones y metas de la organización:

La primera es la comunicación operativa, la cual consiste en generar mensajes a todo el personal de la organización no importa cual sea su nivel jerárquico. Estos mensajes pueden ser mediante una revista interna, mural, memoranda, por citar algunos ejemplos, donde se difundan y promocionen aspectos de la organización que deben ser conocidos por todos los empleados y jefes de la misma.

La segunda es la comunicación táctica, enfocada a identificar necesidades de comunicación para plantear diversas soluciones, reforzar y potenciar funciones encargadas de sostener y proyectar a la organización, como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización, dirección, entre otras.

Y por último está la comunicación estratégica, encargada de construir un modelo que ayude a tener un mapa de referencia completo sobre sí misma como empresa o institución, de su contexto y de la interacción que exista entre ambos (organización y contexto), para poder tomar decisiones estratégicas, tácticas y operativas. La comunicación estratégica debe basarse en sus carencias y necesidades así como de logros y aciertos para que la organización esté al día, basada en un diagnóstico que pueda detectar ambos factores.

Tener identificadas y bien definidas las funciones que se deben considerar en cada una de estas tres formas de comunicación ayudará a que los flujos de ésta surjan en apoyo al desarrollo de la organización.

Los medios que se deben utilizar para transmitir los mensajes al personal deben elegirse de acuerdo tanto a las necesidades y posibilidades de la organización como al propósito que se busca. Carlos Ramos Padilla⁸³ sugiere dos medios de comunicación interna que pueden ser efectivos para la organización: el manual de procedimientos y políticas de la empresa y la guía de identidad.

⁸³ Carlos Ramos Padilla. "La comunicación: un punto de vista organizacional". México. Trillas 1991. p. 26

El manual de procedimientos y políticas tiene por objetivo dar a conocer a su personal el funcionamiento, las reglas, normas, operaciones y estructura de la empresa o institución para la que trabajan, con el fin de que entiendan, respeten y contribuyan al logro de las metas establecidas. Con el establecimiento de este manual, según este autor, se puede hacer un análisis del personal y sus capacidades y se logra una combinación entre las actividades y su relación con las funciones y crecimiento de la organización, además de promover un orden que propicie un ambiente digno para fijar una alta productividad mediante la retroalimentación.

Por otro lado la guía de identidad permitirá a los miembros de la organización identificarse y sentirse parte de un equipo de trabajo que en conjunto y con la ayuda mutua crecerán a la par de la empresa. La guía de identidad deberá contener todos los aspectos visuales que hacen única a la organización como son el logotipo, símbolo, significados, tipografía y colores con el fin de dar un contenido más amplio de lo que es y hace.

Independientemente de los medios utilizados para establecer los flujos de comunicación al interior de la empresa se debe tener cuidado en su selección ya que de ellos dependerá la forma como la información llegue al personal, qué tan efectiva sea y el impacto que en ellos provoque. Por ello siempre es necesario hacer un diagnóstico acerca de las necesidades de la organización para poder establecer medios apropiados a ella. También es prudente identificar los distintos públicos que colaboran al interior de la organización con el propósito de dirigir los mensajes lo más apropiadamente posible a cada uno de ellos, siempre tomando en cuenta sus características específicas, para despertar el interés por la información emitida.

Por ello Arrieta⁸⁴/ hace una distinción entre los públicos dentro de la organización: los empleados de confianza entre los que se puede considerar a los directivos, supervisores y empleados; y el personal obrero que por lo general pertenece a un sindicato. Cada uno de ellos difiere esencialmente de los otros puesto que tienen un marco de referencia diferente en cuanto a su nivel económico, social, cultural, vivencias, intereses y aspiraciones y por lo mismo se debe elegir una estrategia apropiada para cada sector.

⁸⁴ Luis Arrieta Endorzaín. “La dimensión del propósito en la comunicación organizacional...” op. cit. p.142

Sin embargo, los tipos de públicos que existen en una organización dependen de su tipo, estructura, servicios y ámbito en el que se desenvuelve.

A pesar de los distintos públicos que también surgen al interior de la organización no se puede perder de vista que la comunicación interna tiene como labor la difusión de información de interés para sus empleados, coordinación de tareas y funciones, promoción de actividades independientes del trabajo, la superación de los empleados tanto profesional como personal y la creación, consolidación y prevalencia de un clima organizacional sano, así como la de procurar dar a conocer el ambiente externo al que se enfrentan con la finalidad de desarrollar adecuadamente las funciones individuales e institucionales.

Al interior de la organización surgen de manera natural diferentes formas de cómo se desarrollan los flujos de comunicación. Ésta puede ser formal e informal, horizontal, descendente y ascendente.

La comunicación formal es la que se encuentra contraída en cartas y manuales, genera información únicamente laboral a través de medios preestablecidos. Para Lucas Marín⁸⁵/ la comunicación formal transmite mensajes reconocidos como oficiales por la organización ya que sigue las líneas del organigrama y da una visión clara de las vertientes de información planeados para la organización. Los canales formales, según Kreps⁸⁶/, son importantes para dirigir, coordinar y estructurar actividades de organización.

La comunicación informal se establece con base en las relaciones basadas en las opiniones subjetivas por parte de los empleados acerca de la organización o de algún asunto en específico que le causa satisfacción o molestia. Por lo general los canales de este tipo de comunicación no están planificados y, de acuerdo con Francisca Morales⁸⁷/, surgen de las relaciones sociales entre los miembros de la organización, se producen en forma espontánea y no están controladas por los mandos altos.

Una forma de comunicación informal es el rumor, el cual aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información sobre algún

⁸⁵ Lucas Marín citado por Francisca Morales Serrano en “Dirección de Comunicación empresarial e institucional”. Barcelona. Gestión 2000, 2001 p. 226

⁸⁶ G. L. Kreps. Citado por Francisca Morales Serrano. “Dirección de...” op cit. p.226

⁸⁷ Francisca Morales Serrano. “Dirección de” op. cit. p.226

acontecimiento ocurrido en la organización. Lucas Marín⁸⁸/ define al rumor como la información vaga y confusa, sobre temas que afectan a la organización, que proviene de fuentes que no están identificadas y fluye a través de los canales informales.

La comunicación descendente es la que va de un nivel superior a uno inferior mediante mensajes que transmiten órdenes o instrucciones acerca de lo que se debe hacer, quién y cuándo debe de realizarlo, así como información sobre procedimientos y retroalimentación al subordinado con respecto al desempeño de sus funciones. Es utilizada como una herramienta de gestión para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la organización. Francisca Morales⁸⁹/ sugiere que los mensajes deben ser veraces, sensatos, claros y deben de contener información necesaria e importante.

Los medios que se utilizan en este tipo de comunicación, según esta autora, son: publicaciones periódicas de distribución general, noticias o flashes informativos breves, hojas informativas, tableros de anuncios, guía práctica de la empresa, folletos, campañas publicitarias al interior de la organización, carteles, objetos promocionales, video y canales de audio.

Para Villafañe⁹⁰/, los objetivos que se persiguen con la comunicación descendente son los de implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor, lo cual va a permitir a sus empleados conocer más a su empresa produciendo en ellos satisfacción por pertenecer a ella e incrementar su participación en el desarrollo de sus metas. Esto puede lograrse si se manejan mensajes claros y precisos definiendo el contenido hasta concretar lo que se va a informar para que se obtengan los resultados esperados.

Por otro lado, la comunicación ascendente es aquella que va de los empleados de niveles inferiores a los superiores con la finalidad de formular las dudas que tengan en torno al trabajo, hacer sugerencias y proporcionar retroalimentación. Este tipo de comunicación permite a los empleados participar en el proceso de la toma de decisiones, además de crear un canal que permite evaluar el clima organizacional y

⁸⁸ Lucas Marín. Citado por Francisca Morales. “Dirección de...” op cit. p.227

⁸⁹ Francisca Morales Serrano. “Dirección de Comunicación...” op. cit. p.227

⁹⁰ Villafañe Gallego. Citado por Francisca Morales. “Dirección de...”. op cit. p. 228

resolver problemas de cualquier índole. Para Francisca Morales⁹¹/ la comunicación ascendente sigue diferentes caminos según como se encuentren estructurados los canales formales hacia la dirección.

Es importante propiciar los flujos de comunicación hacia arriba ya que ésta va permitir a los miembros de la organización compartir información relevante con sus superiores y estimular su participación y compromiso para que de este modo haya conexión. Sin embargo, es difícil lograr una retroalimentación efectiva ya que como lo expresa Francisca Morales “los empleados tienden a enviar mensajes maquillados a sus superiores”⁹²/ pues es muy probable que teman decirles la verdad y expresen sólo lo que desean oír. Para evitarlo es importante darles la confianza y la seguridad de que lo que digan no afectará a su trabajo; más bien beneficiara a toda la organización.

Los medios utilizados para propiciar la comunicación ascendente son las reuniones periódicas, entrevistas personalizadas, jornadas de despachos abiertos, círculos de calidad, notas de obligada respuesta, teléfonos de servicio, encuestas y sistemas de sugerencias como por ejemplo los buzones, entre otros.

Para Villafañe⁹³/ el objetivo fundamental de la comunicación ascendente es favorecer el dialogo social en la organización con el objetivo de hacer sentir a todos sus integrantes que son elementos indispensables en la consecución de los objetivos.

Otro tipo de comunicación interna es la horizontal, la cual consiste en el intercambio de mensajes entre las personas que pertenecen a un similar nivel de autoridad y jerarquía dentro de la organización. Los mensajes entre ellos pueden ser de índole laboral como la solución de problemas, la coordinación de tareas o el manejo de conflictos. Rogers⁹⁴/ comenta que en este tipo de comunicación las personas se comunican de manera más abierta pues sienten más confianza entre ellos debido a que comparten un marco de referencia común.

Los medios que se utilizan son las reuniones de trabajo entre departamentos, encuentros y eventos que permitan el dialogo y el contraste de opiniones, elaboración de informes y comunicados como cartas internas y memoranda, entre otros.

⁹¹ Francisca Morales Serrano... “Dirección en...” op. cit. p. 230

⁹² Ibidem p. 231

⁹³ Villafañe Gallego. Citado por Francisca Morales. “Dirección de...” op cit. p.232

⁹⁴ E. M. Rogers. Citado por Francisca Morales. “Dirección de...” op. cit p.233

Villafañe⁹⁵/ asegura que el objetivo de la comunicación horizontal es involucrar a todo el personal para favorecer la interrelación entre los distintos departamentos que conforman a la organización y de esta forma poder realizar adecuadamente las actividades con la participación y coordinación de todos; así mismo puede contribuir a que se mejore el desarrollo organizativo y se apliquen los procesos de gestión.

El desarrollo de cada uno de estos tipos de comunicación que surgen al interior de la organización suelen mostrarse de manera natural pero también dependerá de su estructura y acuerdos planteados. Sin embargo será tarea de la comunicación organizacional y más precisamente de la interna utilizar las herramientas necesarias para su beneficio y óptimo funcionamiento.

2.3.2 Comunicación Externa

Para que una organización subsista, sobreviva, sea conocida y reconocida debe de establecer y mantener un vínculo con su exterior, es decir debe relacionarse, interrelacionarse y adaptarse a su entorno o medio ambiente el cual, de acuerdo con E. M. Rogers, R. A. Rogers y H. E. Aldrich⁹⁶/, lo conforman todos aquellos factores físicos y sociales externos a ella. El medio ambiente de una organización varía según su estructura interna, giro, sector al que pertenece y situación en tiempo y espacio al que se le denomina “ambiente relevante”⁹⁷/. A esa relación o vínculo que existe entre la organización con su entorno y que permite que se afecten mutuamente Arrieta Endorzain⁹⁸/ lo llama interdependencia, la cual puede manifestarse como refuerzo, oposición, aproximación y comparación competitiva.

Si no se establece un vínculo de información esa interdependencia puede desaparecer junto con la organización, pues sus servicios, productos, o actividades sociales, entre otros, no afectarían al entorno ya que, como dice Arrieta⁹⁹/, a pesar de que la organización cuenta con sus propias reglas, normas, valores, convenciones y convicciones y puede considerarse como un “universo autocontenido”, más bien debe

⁹⁵ Villafañe Gallego. Citado por Francisca Morales. “Dirección en ...”p. 233

⁹⁶ E. M. Rogers y R. A. Rogers y H. E. Aldrich citados por Pilar Baptitsta. “Las organizaciones y su ambiente” en: Carlos Fernández Collado. “La Comunicación...” op. cit. p.277

⁹⁷ Pilar Baptista Lucio “Las organizaciones y su ambiente” en Carlos Fernández Collado. “La comunicación...” op cit. p. 277

⁹⁸ Luis Arrieta Endorzaín. “La dimensión del...” op. cit. p. 138

⁹⁹ Ibidem. p. 127

verse como un “agente dinámico” en constante interacción tanto consigo misma como con el ambiente que la rodea.

Para poder establecer ese vínculo la organización se vale de la comunicación externa, la cual se encarga de crear los flujos de información necesarios dirigidos a un público ajeno a ella y conformado por aquellas personas a quienes se dirigen los productos, bienes o servicios que brinda la empresa y que es llamado público meta; aunque también pueden ser proveedores, competencia y organizaciones con las que tiene algún tipo de relación.

La comunicación externa tiene como objetivo dar a conocer los productos y servicios que la organización ofrece emitiendo mensajes que le ayuden a proyectar la imagen tanto de sus actividades como de sí misma para que se tenga un concepto óptimo y de confianza hacia ella. Así lo expresa Horacio Andrade cuando menciona que la comunicación externa es “un conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios”¹⁰⁰/.

Para Annie Bartoli¹⁰¹/ la comunicación externa se puede utilizar desde tres dimensiones. La primera como comunicación externa operativa, la cual utiliza como vía a los empleados que se encuentran en contacto con personas ajenas a la empresa (como clientes, proveedores, contratistas, subcontratistas, entre otros) para que proyecten una imagen y emitan mensajes en nombre de la organización.

La segunda es la comunicación externa estratégica, la cual puede ser utilizada para la creación de redes al desarrollar relaciones positivas con otras organizaciones que son consideradas como “claves” para que cuando se presente alguna dificultad puedan ayudarle a superarla. Éste puede ser considerado como un tipo de relaciones públicas, las cuales se definen como “una disciplina socio-técnica-administrativa mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y actitud de los públicos de una organización”¹⁰²/ con la finalidad de crear programas encaminados a mantener una relación de afinidad y solidaridad con ellos para promover el desarrollo recíproco. La comunicación externa estratégica también tiene la función de “vigía”, es decir, que está al pendiente de su

¹⁰⁰ Horacio Andrade.” Hacia una definición...” op. cit. p. 32

¹⁰¹ Annie Bartoli. “Comunicación y organización...” op. cit. p.100-102

¹⁰² Carlos Bonilla. “La Comunicación: Función...” op cit. p. 41

ambiente externo o entorno con el fin de obtener información estratégica que pueda afectar o beneficiar a la organización y así poder tomar mejores decisiones al respecto. Esto es, la organización debe obtener retroalimentación por parte de su entorno lo cual le ayudará a adaptarse a las necesidades y a los cambios que se puedan originar en la sociedad en la que se desenvuelve.

Por último, Bartoli propone la comunicación externa de notoriedad, la cual emite información de la empresa hacia su medio, es decir, la organización debe informar sobre sus productos o servicios, mejorar su imagen y darse a “notar”. Entre las principales formas de comunicación externa de notoriedad está la publicidad, que casi siempre se presenta a través de los medios de comunicación masiva o por los propios comunicados y publicaciones de la misma empresa; promoción en el lugar de venta; donaciones; patrocinios; intervenciones en manifestaciones; coloquios; ferias; exposiciones; artículos en revistas especializadas en el área de la empresa; acciones de difusión y demostraciones de productos y visitas a la empresa, entre muchos otros de los que se pueden hacer uso de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la organización.

Otra forma de comunicación externa que Bartoli¹⁰³ propone es la posibilidad de que cada uno de los empleados promueva la organización de forma cotidiana en su propio ámbito, con sus contactos personales o profesionales. La autora considera a los empleados como un vehículo importante por el cual se transmite información sobre lo que ocurre en la organización o del concepto que tiene de ella, como por ejemplo su seriedad, eficiencia y calidad. Pero para que pueda resultar benéfico la autora propone tres condiciones básicas: que el empleado sepa todo sobre su empresa, es decir, que esté bien informado sobre qué es y hace la empresa para la que trabaja como son cambios, acuerdos y todo tipo de acontecimientos; que esté convencido de que lo que sabe de la organización es veraz. Para ello debe haber coherencia por parte de la organización entre lo que se dice (discurso) y se hace (acciones); y que quiera hablar sobre ella. Para que esto suceda el trabajador debe estar motivado, lo cual se puede lograr cuando éste se siente identificado con la organización de forma que su promoción sea su fuente de valoración y de contribución voluntaria para obtener resultados colectivos.

¹⁰³ Annie Bartoli. “Comunicación y organización...” op. cit. p. 102

Estas formas de comunicación externa pueden ser consideradas como maneras de expresión que la organización manifiesta hacia sus diferentes públicos externos y de las cuales hará uso de acuerdo con las metas que se haya fijado y con los propósitos que desee alcanzar, orientados a los objetivos organizacionales y cultura de la empresa como una forma de proyección de lo que es y hace en la sociedad en la que se desenvuelve.

2.3.3 La comunicación en organismos intermedios y públicos mixtos

En su obra “La Comunicación: función básica de las relaciones públicas” Carlos Bonilla habla acerca de las formas o modalidades de organización existentes en el mundo contemporáneo, y que son el resultado de la evolución de la sociedad y la división social del trabajo.

En su tipología Bonilla señala que, aparte de organizaciones formales tales como las instituciones y las empresas, que tienen fines y objetivos claramente definidos, existen también otras con cierto nivel de especialización y funciones a las que el denomina como “organismos intermedios o representativos”^{104/} y que define como la agrupación de personas, empresas, instituciones, corporaciones o diversas organizaciones de cualquier tipo que tienen intereses en común.

Sin embargo, aunque Bonilla menciona algunas de las principales características de este tipo de organismos no profundiza en los aspectos que las hacen peculiares, sobre todo a nivel interno, ya que al estar conformados por grupos de empresas, organizaciones, instituciones o corporaciones, su estructura, funciones, objetivos y tipo de comunicación presentan algunas variaciones o diferencias en comparación con las demás organizaciones.

Para poder vislumbrar y destacar esas diferencias primero es importante mencionar las semejanzas. Los organismos representativos, al igual que las demás organizaciones presentan, en comparación con las características mencionadas por Bonilla:^{105/}

Un sistema de división del trabajo donde cada integrante o empleado realiza una actividad específica en coordinación con los otros integrantes para conseguir su objetivo;

¹⁰⁴ Véase nota de pie de página número 6. Carlos Bonilla. “La comunicación...” op. cit.

¹⁰⁵ Ibidem. p.16

cuenta con personas integradas capaces de comunicarse entre sí dispuestas a participar y actuar con un propósito en común; presenta una delimitación de funciones y delegación de actividades y responsabilidad; así mismo existe una dirección que será el eje para el buen funcionamiento; y mecanismos de control establecidos de acuerdo a las necesidades e intereses de la organización.

Ahora bien, las diferencias que se pueden apreciar en estos organismos son en función del objetivo para el que fueron creados, que es el de representar, es decir, la organización (“organismo intermedio o representativo”) suele fungir como intermediario entre sus agremiados y el sector del que forman parte o el sistema social al que se dirigen o especializan. Debido a ello sus funciones generalmente no se enfocan a la producción de bienes materiales sino a brindar servicios orientados a las necesidades de sus agremiados, ya que su objetivo es el de obtener beneficios para ellos.

Su estructura interna presenta, como consecuencia de su constitución, características peculiares¹⁰⁶/. Esta peculiaridad en su organización interna se debe precisamente a que está conformada, por un lado, por los empleados que trabajan en ella como organismo intermedio y por otro lado, por sus agremiados (empresas, instituciones o corporaciones) que se agrupan para buscar un fin común, con la diferencia de que estas últimas no se ubican en el lugar físico del organismo representativo pues cuentan con su propio espacio y estructura física, tienen sus propias funciones, actividades, objetivos y empleados o públicos internos propios.

Debido a ello el vínculo de interacción entre el organismo representativo y sus agremiados no es tan profundo e incluso, en ocasiones, es más superficial o menos “obligatorio” en el sentido de que no hay una dependencia directa entre ellos pues no todas las necesidades del grupo (agremiados) y sus integrantes (empleados) las resuelve directamente la organización representativa sino ellos mismos. Por lo tanto, de acuerdo con la teoría de Maslow¹⁰⁷/, las necesidades de reconocimiento y autorrealización las cubren sus propias dependencias mientras que la de “afiliación” (aceptación) se da de manera mediada porque la pertenencia al organismo intermedio deviene de su función como empleado de una empresa agremiada. Esto puede debilitar

¹⁰⁶ Ibidem. p.19

¹⁰⁷ Abraham Maslow. “Motivación and Personality”. 2da edición. Nueva York. Harper & Brothers, 1970.

el sentido de pertenencia ya que aunque los agremiados de la organización representativa conocen su cultura quizá no se sienten tan identificados con ella debido tal vez a que ellos no colaboran en la consecución de los objetivos organizacionales y tan sólo esperan obtener beneficios por parte del organismo representativo.

La relación entre la organización representativa y sus agremiados es por ello un tanto “especial” en el sentido de que el vínculo que establecen se torna quizá un poco confuso o no tan claro pues no es tan estrecho como con sus públicos netamente internos pero tampoco es tan lejano como con los externos.

Hacer una clara distinción y clasificación de los agremiados de la organización representativa deviene del hecho de exponer o dejar en claro las características específicas como un tipo de público “especial” (ni totalmente interno ni totalmente externo) para definir el tipo de comunicación que se debe establecer para ellos, con el fin de dirigirles mensajes adecuados. Pues Fraser P. Seitel asegura que existen muchos públicos diferentes “cada uno de los cuales con necesidades especiales y requiriendo distintos tipos de comunicación” ¹⁰⁸/.

Con respecto a esto Carlos Bonilla¹⁰⁹/ asegura que la organización (de cualquier tipo) debe conocer de antemano las características de sus públicos, su marco de referencia, pero sobre todo el nivel de relación que tiene con ellos, con la finalidad de encauzar los mensajes adecuadamente y de “evaluar sus opiniones y actitudes de forma exhaustiva y eficiente”, entendiendo como público, de acuerdo con Scott Cutlip y Allen Center¹¹⁰/, ciertos “grupos que al tener intereses comunes resultan afectados por los actos y la política de una organización determinada o cuyos actos y opiniones afectan a tal organización”.

Y aunque Bonilla se enfoca básicamente a las relaciones públicas, lo expuesto por él en su libro, también se puede aplicar perfectamente en cualquier tipo de comunicación organizacional ya que ambas se complementan y ayudan entre sí; es decir, la comunicación hace uso de las relaciones públicas para enviar mensajes apropiados a determinados públicos y a su vez las relaciones públicas requieren de estrategias de comunicación para hacer efectivos dichos mensajes y así lo dice el mismo Bonilla

¹⁰⁸ Fraser Seitel. “Teoría y práctica de las relaciones públicas”. España. Prentice Hall, 2002. p. 15

¹⁰⁹ Carlos Bonilla. “La comunicación...” op. cit. p. 71-72

¹¹⁰ Scott Cutlip. “Effective public relations”. Citado por Carlos Bonilla.” La comunicación...” op. cit. p. 72

cuando en su libro comenta que el identificar a los públicos de una organización “permite desarrollar estrategias específicas de comunicación”¹¹¹/.

La necesidad de tipificar la clase de público de una organización representativa es con la finalidad de definir qué tipo de relación conllevan y qué tipo de comunicación surge entre ellos.

Bonilla¹¹²/ hace una clasificación de los públicos en las relaciones públicas y los divide en tres según su cercanía e importancia de relación con la organización, éstos son: internos, externos y mixtos. Este último está conformado, según este autor, por “aquellos sectores cuyos intereses están estrechamente ligados a la organización y que, en consecuencia, se ven afectados por todo lo que ocurre en ella” como lo son distribuidores, concesionarios y proveedores. Como se puede apreciar este público mixto al que hace referencia Bonilla está relacionado con la organización en función de los servicios que ésta requiere y aquellos le brindan.

Sin embargo, extrapolarlo lo que dice Bonilla se puede afirmar que existe otro tipo de público mixto en el cual la relación indirecta entre ellos y la organización representativa se da en función inversa, es decir, de los servicios que dicha organización les presta. Tal es el caso de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) y el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC) que son dos tipos de “organismos intermedios” que agremian a las empresas de la industria de la construcción y, por lo tanto, mantienen una relación estrecha y un esquema de comunicación especial con los empleados de las diversas empresas agremiadas con los cuales el vínculo establecido está en función de los servicios que estas dos entidades ofrecen a los trabajadores de la industria de la construcción.

Por lo tanto para esta tesis lo citado por Bonilla en su libro será utilizado y extrapolado como herramienta de análisis para el estudio de caso y la elaboración de la estrategia de comunicación que aquí se propone.

Con lo expuesto anteriormente y una vez identificado el tipo de público del que forman parte los agremiados de una organización representativa es importante determinar las

¹¹¹ Carlos Bonilla. “La comunicación...” op. cit. p. 72

¹¹² Ibidem. p. 73

características de la comunicación que se debe establecer entre ellos, de acuerdo a las características y necesidades específicas de dichos públicos clasificados como “mixtos”. Debido a que los agremiados como públicos mixtos comparten características del público interno y del externo la comunicación con ellos debe ser, por ende, de la misma naturaleza; es decir mixta.

Por lo tanto los mensajes dirigidos a ellos, (como público-meta) deben contener información sobre los acontecimientos que ocurren al interior de la organización como cambios, eventos y reestructuraciones, entre otros, con el fin de hacerlos sentir parte de ella aunque, como ya se mencionó anteriormente, ese sentimiento de pertenencia no es tan estrecho como ocurre con el propio personal del “organismo representativo” pero que de alguna forma les afecta pues son a ellos a los que se dirigen los servicios que ofrece la organización representativa, por lo que los mensajes también deben orientarse con el propósito de influir en ellos, persuadirlos y convencerlos para que los utilicen.

Dicho de otra forma y de acuerdo a las características de los dos tipos de comunicación (interna y externa) expuestas por Horacio Andrade¹¹³/, ya mencionadas anteriormente, los mensajes dirigidos a los públicos mixtos deben contener información que propicie y mantenga buenas relaciones con ellos, de forma que los agremiados estén informados, interesados e identificados con la organización representativa; tal como ocurre con ésta y sus públicos internos; pero además esos mensajes deben proyectar una imagen favorable y promover los servicios que la organización les ofrece.

Otro tipo de información que la organización representativa debe generar hacia sus agremiados o públicos mixtos es la relativa a los cambios o noticias relevantes del sector en el que se desenvuelven. Así mismo deben informar sobre nuevos servicios, eventos, ferias y congresos, entre otros, que sean benéficos, importantes y de interés para ellos con el fin de de propiciarles oportunidades de trabajo y negocio en el sector del que forman parte.

¹¹³ Horacio Andrade. “Hacia una definición...” en: Carlos Fernández Collado. “La comunicación...” op. cit. p.32

2.4 Planeación Estratégica en Mercadotecnia

Para que una organización pueda interrelacionarse de manera efectiva con sus diferentes públicos es indispensable diseñar un programa de comunicación acorde a sus necesidades, objetivos y metas y el cual también debe tomar en cuenta las necesidades y deseos de dichos públicos con el fin de determinar o elegir la o las estrategias que se deben seguir.

Un programa de comunicación o planeación estratégica (como lo llaman en mercadotecnia) consiste, de acuerdo con Stanton, Etzel y Walter¹¹⁴/, en establecer metas y diseñar estrategias y tácticas para cumplir con los objetivos organizacionales. Para que una organización cumpla con su misión y logre dichos fines requiere de una estrategia, la cual se define como “un plan general de acción”¹¹⁵/ donde se plantean tácticas y actividades para llegar a un fin previamente establecido o planeado.

Aunque la planeación como tal es una de las etapas del proceso administrativo ha sido adaptada y utilizada en el campo de la mercadotecnia (y por ende en comunicación) como una herramienta para diseñar estrategias que ayuden a la organización a establecer, de forma eficaz, comunicación y relación con sus públicos e influirlos y persuadirlos hacia un objetivo.

Sin embargo para elaborar un plan estratégico o programa de comunicación adecuado es necesario llevar a cabo un análisis situacional y un análisis FODA, los cuales ayudarán a determinar la estrategia a seguir para cumplir con los objetivos y metas organizacionales.

2.5 Estrategia de Mercadotecnia Relacional

Un plan estratégico propuesto por la mercadotecnia para establecer comunicación y relación con los diferentes públicos de una organización es la llamada mercadotecnia relacional, la cual consiste en identificar, atraer y conservar al público objetivo.

Pedro Reinares y José M. Ponzoa la definen como la conjunción de diferentes acciones e iniciativas de una organización hacia sus diferentes públicos, con el fin de lograr su satisfacción al ofrecerles servicios y productos ajustados a sus necesidades y

¹¹⁴ William J. Stanton. “Fundamentos de marketing”. México. Undécima edición. Mc Graw Hill, 1998. p. 56

¹¹⁵ Ibidem. p. 58

expectativas; “incluida la creación de canales de relación estables de intercambio de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza y aceptación”^{116/}

El objetivo de este tipo de mercadotecnia es crear y mantener relaciones positivas con los diferentes públicos de una organización (público interno, proveedores, gobierno y competencia) que coadyuven a atraer (crear), incrementar (crecimiento) y mantener (retención) la relación con su público meta a través de distintas actividades y canales de comunicación adecuados. Para lograrlo es necesario lograr la lealtad del público y establecer y mantener su confianza a través de diferentes acciones que le den valor añadido.

La mercadotecnia relacional es un nuevo enfoque que busca lograr y mantener la fidelidad de los clientes (públicos) hacia un producto o servicio de calidad a través de un trato personal y preferencial que los haga sentir importantes para la organización. Con respecto a ello Stanton^{117/} asegura que las organizaciones deben esforzarse para construir lazos personales y duraderos con los consumidores (público meta) en donde prevalezca la confianza y el compromiso.

Los beneficios que ofrece este nuevo enfoque de la mercadotecnia, de acuerdo con Reinares y Ponzoa^{118/}, incluyen la personalización de mensajes que permite desarrollar acciones de comunicación individualizados; proporciona conocimiento como fuente de valor añadido entre ambas partes de la relación; permite que la promoción sea un poderoso instrumento de comunicación con efectos directos en la imagen y posicionamiento de la organización; fomenta la fidelidad a partir de la confianza y el conocimiento mutuo; construye relaciones de confianza; incentiva el dialogo a través de sistemas de acceso gratuitos, rápidos, cómodos y sencillos (uso de la tecnología) con personal que realce el componente humano de la comunicación; y consolida y reafirma un posicionamiento.

Para que la mercadotecnia relacional sea efectiva y cumpla con los beneficios antes mencionados debe realizarse un plan que incluye un análisis situacional; un análisis

¹¹⁶ Pedro J. Reinares y José M. Ponzoa. “Marketing Relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente”. España. Prentice Hall, 2002 p.19

¹¹⁷ William J. Stanton. “Fundamentos de...” op. cit. p.12

¹¹⁸ Pedro J. Reinares y José M. Ponzoa. “Marketing...”op. cit. p. 152-161

FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); los objetivos que se desean alcanzar (específicos, cuantificables y realistas); los programas de marketing o comunicación (producto, precio, publicidad, promoción, distribución y comunicación) que tomen en cuenta la personalización, la creatividad y la tecnología; y el presupuesto, recursos económicos, humanos y de tiempo.

3. La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) y el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC)

3.1 Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC)

La creación y formación de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción estuvo rodeada de conflictos, tropiezos y obstáculos. A pesar de que la década de los cuarenta representó un época de gran expansión del aparato productivo y de las obras de infraestructura y en la cual se desarrolló y consolidó “la incipiente industria mexicana de la construcción”¹¹⁹/ no existía un organismo formal representativo para dicha industria, lo cual provocaba una lucha constante con empresas extranjeras y políticos contratistas que hacían que el pequeño gremio de constructores en crecimiento se mantuviera desunido.

En un principio los empresarios constructores se integraron a la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra) que lejos de brindarles apoyo los mantenía dispersos. Es por ello que en el año de 1945 se constituyó la Asociación Mexicana de Contratistas presidida por Florencio Fuentes Ramírez y formada por miembros individuales de empresas constructoras.

La Asociación logró para el sector los primeros beneficios corporativos tales como gestiones, convenios fiscales y reconocimiento. Sin embargo, lograr una unión completa del sector de la construcción no fue del todo satisfactorio, debido a que la Canacintra obstaculizó las acciones de los constructores al no permitirles su agrupación interna ya que no admitía su desincorporación pues la aportación de cuotas de este sector era muy alta.

La Asociación intentó sin éxito crear su propia Cámara pues existían importantes empresas con presencia y fuerza, como Ingenieros Civiles Asociados (ICA) fundada en 1947, que exigían un mayor respaldo pues la industria de la construcción iba creciendo gracias a ellas.

En el año de 1949, en otro intento por buscar beneficios y oportunidades para los empresarios constructores, se creó el Fondo Impulsor de la Construcción promovido

¹¹⁹ Adrián García Cortés. “La Cámara espacio y tiempo. Crónica de la CNIC”. México. CNIC, 1991 p.9

por el arquitecto Guillermo Zárraga. El Fondo tenía como objetivo primordial promover el financiamiento de obras públicas para lo cual contó con el apoyo de Plutarco Elías Calles y del Banco Nacional de México. El Fondo Impulsor de la Construcción logró unir a diversos contratistas que aunque con objetivos semejantes a los de la Asociación, de apoyo y protección gremial, tenían “margen de maniobra y posibilidad de aglutinar a un mayor número de constructores”¹²⁰/.

Es así como surgieron dos grupos que coincidían en objetivos pero variaban en enfoques y modo de tratar los asuntos del gremio, lo cual provocó en un principio la competencia entre ellos. Sin embargo, gracias a la iniciativa del arquitecto Zárraga se organizaron reuniones entre ambos grupos con el fin de emprender las gestiones oficiales para crear así su propia Cámara.

El 13 de Junio de 1952, ya con su estatuto elaborado, Manuel Rocha Lassaux como representante común de los constructores envió un oficio al secretario de Economía Antonio Martínez Báez solicitando la autorización para constituir una Cámara, argumentando que la industria de la construcción no estaba bien organizada, lo que los obligaba a formar parte de cámaras diversas para cumplir con la ley, además de que su campo de trabajo era muy amplio pues su radio de acción abarcaba toda la República. Por todas esas razones consideraban necesaria la formación de una Cámara que los representara con el fin de tener una mejor orientación, organización y brindar un mejor servicio.

En un principio se pensó llamarla Cámara Industrial de Contratistas de Obras, sin embargo, debido a que en ese año concluía el gobierno de Miguel Alemán los trámites de la autorización para conformarla se retrasaron, lo que obligó a los constructores a pedir ayuda a la Confederación de Cámaras Industriales (Concamin) para agilizar el trámite. En respuesta, la Concamin envió un oficio el 1 de octubre de 1952 al secretario de Economía para que otorgara el permiso lo más pronto posible.

El 26 de noviembre de 1952; firmado por el oficial mayor de la Secretaría de Industria y Comercio, Tarsicio Márquez Padilla, por orden del secretario de Economía y pese al descontento de la Canacindra, se extendió la autorización para constituir su Cámara con un plazo de tres meses para formarla, el cual vencía el 28 de febrero de 1953.

¹²⁰ Ibidem. p.10

Pero fue hasta el 23 de marzo del mismo año que se constituyó bajo el nombre de Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (CNIC) como una institución pública, autónoma con personalidad jurídica propia y jurisdicción en todo el país.

Instalaron sus oficinas en el 5to piso del edificio El Roble en Paseo de la Reforma 133 e iniciaron actividades con 130 socios y un Comité de 10 integrantes, los cuales durarían en su cargo dos años. Dieron a conocer su programa de labores y las obligaciones y derechos de los asociados el 25 de abril de 1954. Pese a ser un recurso de financiamiento importante para los contratistas el Fondo cerró siete años después de que la CNIC inició actividades. La Asociación desapareció como agrupación gremial pero la mantuvieron presente por algunos años como respaldo de la CNIC.

Así nació la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción con el principal objetivo de representar y defender los intereses de las empresas constructoras afiliadas a ella. Adquirió su carácter nacional a través de sus 42 delegaciones en todas las entidades federativas del país, las cuales han cumplido con las mismas funciones en conjunto con la sede principal ubicada en el Distrito Federal.

Después de los esfuerzos por constituirse como una cámara industrial, los primeros años de la CNIC fueron difíciles ya que los grandes contratos se los otorgaban a las empresas extranjeras pues las consideraban con mayor experiencia, solidez y capacidad para llevarlos a cabo, dejando los pequeños trabajos a las empresas nacionales. Esto llevo a la CNIC a crear un programa de capacitación para los ingenieros mexicanos en el ámbito de la construcción, empresarial y gremial. Además tuvo la necesidad de impulsar las afiliaciones a través de una ardua e inalcanzable labor de agrupamiento pues a pesar de que era obligatoria no existía la costumbre de hacerlo.

En un principio la mayor concentración de las afiliaciones se encontraban en el DF, sin embargo con el paso del tiempo el número de afiliados aumentó notablemente en los demás estados, por lo que el 16 de marzo de 1976 se organizó una Asamblea Extraordinaria para hacer una reforma estatutaria con el fin de prestar mayor atención a las delegaciones ubicadas en el interior de la República.

Debido a que poco a poco la CNIC logró con el paso del tiempo consolidarse y tener mayor presencia se vieron en la necesidad de ampliar sus oficinas y mostrar una imagen que les fuera favorable y acorde con lo que representaban ante sus afiliados y al entorno del que formaban parte. Por ello a principios de la década de 1980 cambiaron sus oficinas a Periférico Sur esquina con la avenida de los Insurgentes, instalaciones que ocupa hoy en día.

En 1978 la CNIC creó el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC), principal objeto de estudio de la presente investigación, para responder según ellos a las exigencias de obra calificada y en 1984 inauguran el Instituto Tecnológico de la Construcción (ITC), centro de educación superior que forma a ingenieros constructores abriendo nuevas oportunidades de trabajo y de desarrollo para los empresarios constructores. Posteriormente en el año de 1994 la entonces CNIC puso a disposición de sus socios la Fundación de la Industria de la Construcción (FIC) con la misión de mejorar la competitividad de las empresas constructoras por medio de la tecnología.

Desde sus inicios la Cámara se constituyó principalmente por una Asamblea general, un Consejo Directivo, una Comisión Ejecutiva, un presidente del consejo y por tres directores generales de sus instituciones conexas (ICIC, ITC y FIC), los cuales representaban los órganos de dirección y administración que rigieron y controlaron las actividades de la Cámara.

Desde su creación, hace más de cuarenta años, la cámara se rige por estatutos que explicitan su principal objetivo de representar los asuntos que conciernen en lo general a la industria mexicana de la construcción de donde se desprenden sus principales funciones y servicios, entre ellos: brindar información estadística y de ingeniería de costos relativos a la industria; investigación tecnológica y de procedimientos constructivos y administrativos; asesoría y apoyo técnico sobre condiciones de trabajo y requerimientos jurídicos en aspectos administrativos, fiscales, civiles, mercantiles y laborales; gestoría ante autoridades de la administración pública y difusión y consulta en todo lo que atañe a la construcción.

3.1.1 Renovación y cambio

Desde de su fundación hasta el año de 1996 la CNIC fue un organismo estable y fuerte debido a que contaba con numerosos afiliados ya que el Gobierno obligaba a las empresas constructoras a asociarse a ella, pues para participar en cualquier construcción de obra pública o privada era requisito indispensable. Pero en el año de 1996 la ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones fue modificada por el entonces Presidente de la República Ernesto Zedillo, debido principalmente al descontento de los empresarios por los servicios ofrecidos por sus cámaras, los cuales parecían ser de mala calidad. Fue entonces cuando la afiliación a cualquier tipo de cámara o confederación dejó de ser obligatoria.

Como consecuencia, la CNIC organizó una Asamblea Extraordinaria de Socios celebrada el 7 de enero de 1997 y cambió su nombre por el de Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), el cual se dio a conocer hasta el mes de marzo de ese mismo año a través de su revista oficial llamada "Revista Mexicana de la Construcción", en donde su entonces presidente presentó los argumentos que justificaban su cambio.

La respuesta de la CMIC ante tal situación se justificó argumentando que su cambio de nombre sólo se debía a la necesidad de indicar su nacionalidad desde su razón de ser, ya que se trataba de la única cámara gremial de construcción en América Latina que no lo implicaba, además de que pretendía participar en nuevos mercados y buscar la internacionalización de los servicios de construcción que ofrecen los empresarios mexicanos a través de alianzas, convenios y relaciones que se pudieran establecer entre organizaciones gremiales, académicas o empresariales de todo el mundo.

Era claro que la Reforma a la Ley de Cámaras empresariales fue uno de los motivos principales por los que la CMIC tomó la decisión de modificar no sólo su nombre sino también su logotipo (parte importe de su imagen visual), estructura y servicios. También existían otras razones que orillaron a la Cámara a optar por esa decisión entre ellas: la transformación de México en una economía de libre mercado (firma del Tratado de Libre Comercio); la severa contracción de la industria en 1995 y 1996 debido a la crisis económica por la que atravesó el país en el año de 1994, lo cual

provocó el cierre de muchas empresas constructoras; y la disminución del volumen de trabajo hasta el 50% al que habían logrado en años anteriores.

Fue por esas razones que necesitaron urgentemente instrumentar algunas modificaciones para adaptarse y no sucumbir ante la situación que atravesaban en ese momento. Su intención fue generar un “impacto estratégico” a través de la proyección de “una imagen corporativa única”, con la cual buscaban reflejar a su organización como un todo^{121/} que la hiciera ver actual moderna y dinámica pero conservando la tradición de sus colores y simbología.

Cabe aclarar que los cambios no afectaron su misión y objetivos pues seguían siendo los mismos desde su creación; simplemente los fueron adaptando a los avances sociales y tecnológicos. Sus principales actividades siguieron siendo la representación y defensa de los intereses del sector de la construcción.

3.1.2 Misión, visión y valores

La CMIC es un “organismo representativo” cuya principal actividad es la de representar los intereses de las empresas constructoras, por lo que su filosofía parte de este punto importante y esencial dentro de su misión y visión dejándolo asentado en su slogan cuyo enunciado es “Servir al socio: nuestra razón de ser”

En un principio su misión se había planteado como: “representar los intereses generales de la industria mexicana de la construcción y de todos los socios que realicen dicha actividad en el territorio nacional y en el extranjero”. Posteriormente su misión se replanteó de la siguiente forma: “representar, fortalecer y apoyar a las empresas afiliadas en su desarrollo, otorgándoles servicios de calidad, promoviendo oportunidades de trabajo en la industria de la Construcción para su beneficio y el de nuestro país”^{122/}.

Este replanteamiento en su misión se debió precisamente a los cambios que sufrieron en el año de 1997 pues aunque su principal objetivo seguía siendo el de representar

¹²¹ Cabe aclarar que en un principio tanto la CMIC como sus instituciones conexas (ICIC e ITC) tenían cada una su propio logotipo cuya similitud generaba confusión en sus socios. Con la adaptación de su nueva imagen la CMIC buscó la unificación de sus instituciones al integrar en sus nombres el mismo logotipo.

¹²² Manual de presentación y bienvenida para los prestadores de servicio social y practicas profesionales.

debían remarcar desde su misión los beneficios que la Cámara ofrecía a las empresas constructoras que se afiliaban a ella.

Su visión la conformaron con cuatro factores claves¹²³:/:

Representación. La CMIC se considera la máxima representación del Sector Empresarial en todos los espacios porque vincula al Gobierno, las Cámaras y Asociaciones con una visión integral al agrupar a la cadena productiva de la Industria de la Construcción.

Servicios. La CMIC proporciona herramientas a las empresas para la ejecución eficiente de obras que cumplen el respeto al medio ambiente con capacitación, tecnología, módulos estratégicos de atención al socio, certificación de empresas y de competencia laboral y oportunidades de trabajo.

Imagen. La CMIC se considera líder en reconocimientos a los constructores, proyectistas e innovadores tecnológicos debido a que para ellos su imagen corporativa es reconocida nacional e internacionalmente.

Por último la CMIC considera importante la productividad pues cuenta con un esquema de cultura productiva orientada a la calidad y satisfacción al usuario mediante la capacitación integral.

Con estos cuatro factores describen los puntos fuertes que constituyen a la CMIC como “organismo representativo” y que a su vez son la base de su existencia y de atracción para las empresas constructoras.

En cuanto a sus valores la CMIC no los tiene claramente definidos. Sin embargo fomentan en sus empleados las “competencias laborales” que definen como “un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes adquiridos en la práctica, en la escuela o en la capacitación que permiten a las personas realizar un trabajo con éxito y de acuerdo a las normas que aseguran un desempeño eficiente y de calidad”¹²⁴/. Algunas de esas competencias podían considerarse como valores que la empresa desea mostrar al exterior pues con esto buscan fomentar en sus empleados las actitudes necesarias para motivarlos a realizar de manera eficiente su trabajo así

¹²³ Ibidem.

¹²⁴ Manual de Competencias Laborales proporcionado por la CMIC DF

como crear un ambiente laboral sano. Las competencias¹²⁵/ que podrían considerarse como valores son:

Tenacidad, que es la capacidad para preservar en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable. Representa también firmeza y constancia en la ejecución de las acciones, aun cuando el volumen o diversidad de funciones aumente en periodos.

Iniciativa, la cual definen como la disposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados o procedimientos sin necesidad de recibir una instrucción. Es la participación activa frente a los acontecimientos que se presentan en el desarrollo de las labores cotidianas, y la visión de oportunidades que se encuentran en ellos, lo cual da lugar a la acción.

Compromiso, que definen como la disposición para asumir políticas y normas disciplinarias, sujetándose sin problemas a las instrucciones y disposiciones establecidas en el reglamento de trabajo (puntualidad, uso del uniforme, obligaciones). El compromiso se refleja cuando se asume la totalidad del trabajo encomendado en la descripción de puesto, en el contrato de trabajo y en las instrucciones giradas por el jefe inmediato y autoridad superior. El trabajo se asume con responsabilidad y dedicación.

Tolerancia al estrés es la capacidad de mantener firme el carácter bajo presión y la habilidad para responder y trabajar con buenos resultados en situaciones de mucha exigencia.

La comunicación, la cual definen como la capacidad para expresar pensamientos, sentimientos e ideas efectivamente, ya sea de forma verbal, no verbal o escrita, con adecuada estructura gramatical, ortografía y uso adecuado del lenguaje. También es la habilidad para escuchar y para buscar aclaraciones cuando la información es confusa.

El impacto es para la CMIC un conjunto de características físicas y psicológicas así como de habilidades de interacción, tendientes a generar resultados positivos para la empresa de manera interna y externa y la cual se traduce en causar buena impresión en los otros a lo largo del tiempo.

¹²⁵ Ibidem

Servicio al cliente lo definen como la habilidad para establecer confianza y relaciones productivas con el cliente tanto interno como externo, demostrando compromiso en la identificación de cualquier problema, proporcionando alternativas de solución o mejoras que satisfagan al cliente.

Trabajo en equipo definido por la CMIC como la disposición para participar como miembro integrado del equipo de trabajo mostrando colaboración eficaz aún cuando se trabaje en cuestiones ajenas a las funciones propias o intereses personales.

Convivencia la definen como la capacidad de interactuar de manera adecuada con los superiores (respeto a la autoridad) y los compañeros de trabajo. Las acciones indican la consideración por los sentimientos y necesidades de los otros, capacidad de convivir con los demás.

Y orientación a la calidad que es la capacidad de explotar los conocimientos para realizar el trabajo con eficiencia, cumplir con los requisitos establecidos y promover el trabajo bien hecho. La labor es realizada con exactitud, orden y esmero evitando cometer errores para que el trabajo ejecutado y entregado satisfaga los requerimientos de los usuarios.

Las competencias laborales expuestas en su manual dejan claro cómo debe ser el desarrollo de cada una de ellas. Sin embargo algunas son aptitudes que los empleados, como bien lo expresan en su manual, son propias o aprendidas en algún curso ya sea de tipo escolarizado o de capacitación y algunas otras, como las mencionadas, pueden visualizarse como actitudes que los empleados deben mostrar al desempeñar sus funciones y qué la Cámara les exige como parte del desarrollo de esas actividades. Estas actitudes son las que se muestran a sus diferentes públicos y que pueden ser consideradas como sus valores.

Para lograr un desarrollo eficaz y atraer la atención de las empresas constructoras la CMIC desarrolló los objetivos¹²⁶/ que son importantes para lograr su misión; estos son: Participar en la defensa de los intereses de los empresarios.

Contribuir a la consolidación y estabilidad del gremio, la elevación de sus niveles técnicos y el acercamiento de todos los empresarios.

Gestionar todas las reglamentaciones legales necesarias para sus socios.

¹²⁶ Manual de presentación y bienvenida para los prestadores de servicio social y prácticas profesionales.

Organizar servicios de orientación a los agremiados

Colaborar con las autoridades federales, estatales y municipales y con los organismos públicos y privados en las actividades de beneficio social que directa o indirectamente se relacionen con la industria de la construcción.

Procesar información estadística y de ingeniería de costos relativos al sector.

Asesorar técnicamente a sus agremiados sobre condiciones de trabajo, aspectos jurídicos, administrativos, fiscales, civiles, mercantiles y laborales.

A pesar de que la CMIC establece en su filosofía lo que es y hace, así como los beneficios que ofrece, el acercamiento a las empresas constructoras sigue siendo difícil ya que no les ha bastado sólo el enunciarlo sino que han tenido que demostrarlo con hechos, lo cual ha sido una tarea difícil pues muchas empresas aún se muestran indiferentes y desconfiadas debido a la mala fama que se le creó a la CMIC con los malos tratos que mostraron en el pasado.

3.1.3 Estatutos

La CMIC se rige tanto por la Ley de Cámaras empresariales como por sus propios estatutos. Éstos regulan, en los términos de la Ley de Cámaras Empresariales, el funcionamiento de la Cámara y su aplicación tiene jurisdicción en toda la circunscripción territorial y material que la propia Cámara cubre. Para su derogación, reforma, adición o modificación se requiere acuerdo expreso de la Asamblea General Extraordinaria, máximo órgano de la Cámara, adoptado por cuando menos las dos terceras partes de los Afiliados representados en la misma, de acuerdo con la Ley de Cámaras empresariales.

En sus disposiciones generales la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción está considerada como una Institución de interés público, autónoma con personalidad jurídica y patrimonio propios, constituida para cumplir con las finalidades establecidas en la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, y en sus propios Estatutos, que básicamente son: representar, defender y fomentar los intereses generales de los industriales de la construcción dentro y fuera del país a través de sus servicios y de la promoción, desarrollo, estudio, organización, colaboración y participación en todo lo que concierne a la industria de la construcción.

Cuenta con jurisdicción en todo el país representada a través de sus delegaciones. Su patrimonio está conformado principalmente por las cuotas anuales de sus afiliados y asociados; donativos, subsidios federales, estatales o municipales; y los ingresos por la venta de bienes o servicios prestados. La Cámara forma parte de la Confederación de Cámaras Industriales, en los términos establecidos en la Ley de Cámaras empresariales y a la cual le dan aportaciones equitativas y proporcionales a las cuotas ordinarias que obtenga la propia CMIC.

En lo relativo a sus afiliados y asociados la Cámara establece en sus estatutos que los afiliados podrán ser todas aquellas personas físicas o morales, nacionales o extranjeras con carácter mercantil o civil que se dediquen de manera habitual y preponderante a la construcción o cualquier servicio relacionado con ella (promoción, desarrollo, demolición, supervisión y control), que operan como empresarios dentro del territorio Mexicano y que voluntariamente se afilien a la Institución.

Como afiliados a la Cámara tendrán derecho a todos los servicios ofrecidos por ésta así como la de participar en las sesiones de la Asamblea General, votar y ser electos como miembros del Consejo Directivo. Para poder hacer uso de los servicios que ofrecen las instituciones conexas de la Cámara deberán adherirse a ellas. Como obligaciones los afiliados deberán contribuir al sostenimiento de la Cámara a través del pago de sus cuotas y cumplir con las resoluciones que la Asamblea General o el Consejo directivo establezcan. Deben también informar a la Cámara de la suspensión total o parcial de sus actividades así como de cambios de domicilio, objeto social o especialidad operativa con un plazo de 15 días a partir de la fecha en que eso suceda. La vigencia de su registro como afiliado a la Cámara concluye el último día del año que corresponde; es decir la afiliación cubre el período de un año calendario.

La CMIC considera como asociado a todas aquellas personas físicas o morales, nacionales o extranjeras con carácter mercantil o civil que operen como empresarios dentro del territorio nacional y no se dediquen de manera preponderante a la construcción total o parcial ni a la prestación de cualquier servicio relacionado con las mismas y que voluntariamente se asocie a la Cámara.

Los asociados tendrán como derechos recibir un reconocimiento por parte de la Cámara que asegure su calidad de asociado con vigencia de un año con el que

podrán tener acceso a información y servicios en los términos acordados con la CMIC. Como obligaciones los asociados deberán cubrir la aportación correspondiente, proporcionar la información estadística que se les pida y colaborar en el objeto de la Cámara.

Cabe aclarar que el Consejo Directivo puede ampliar o limitar el tipo y la cobertura de los servicios a sus afiliados o asociados, según la necesidad que la industria presente y las posibilidades económicas de la Cámara.

Se establece que perderán su calidad de afiliado o asociado en caso de clausura definitiva o cierre del negocio, por incumplir con los requisitos y obligaciones que presentan los Estatutos de la Cámara o por falsificar, alterar, añadir, modificar o variar el contenido de los documentos que la Cámara le haya expedido para acreditarlo como Afiliado y por atentar o causar daños graves al patrimonio o imagen de la Cámara o de las instituciones u organismos en que ésta forme parte.

3.1.4 Áreas Funcionales

En lo que se refiere a su administración y dirección la CMIC establece dentro de sus estatutos que éstas estarán a cargo de la Asamblea General, el Consejo Directivo, la Comisión Ejecutiva, el Presidente del Consejo Directivo, Comités Directivos Delegacionales y la Dirección General. El órgano supremo de la Cámara será la Asamblea, que puede ser ordinaria o extraordinaria y la cual estará presidida por el Presidente del Consejo Directivo y a estas asistirá un representante del Consejo Consultivo. Dichas Asambleas se efectuarán anualmente durante el mes de marzo y les corresponderá obligatoriamente: conocer y aprobar, en su caso, el informe de actividades desarrolladas por el Consejo Directivo durante el ejercicio anterior; aprobar o rechazar los Estados Financieros que elabore el Consejo Directivo; aprobar el presupuesto anual de ingresos y egresos para el siguiente ejercicio, el cual será presentado por el Consejo Directivo saliente; elegir a los miembros del Consejo Directivo; y aprobar las políticas generales para la determinación de los montos de cualquier cobro que realice la Cámara, para lo cual podrá facultar al Consejo Directivo para fijar las cuotas que deban pagar los Afiliados.

El Consejo Directivo de la Cámara es el órgano ejecutivo de la misma y está integrado por los Afiliados que sean electos para tal efecto en la Asamblea General y que reúnen los requisitos que establecen sus Estatutos. Entre sus facultades y obligaciones más importantes están: ejecutar y supervisar los acuerdos tomados por las Asambleas Generales; verificar el cumplimiento del objeto y obligaciones de la Cámara; presentar anualmente el presupuesto de ingresos y egresos y el programa de trabajo; proporcionar la información requerida por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y la Confederación; elegir a quienes integrarán la Comisión Ejecutiva; aprobar, modificar y derogar los Reglamentos y, en su caso, abrogar las disposiciones contenidas en ellos. Además tienen la facultad de decidir el establecimiento o concentración de las Delegaciones de acuerdo a ciertos requisitos. Los miembros del Consejo Directivo no reciben ninguna retribución por sus actividades y sesionan por lo menos cuatro veces al año.

La Comisión Ejecutiva la conforman un presidente, un tesorero y un secretario y un máximo de ocho vicepresidentes. El presidente no puede ocupar un cargo en entidades u organismos públicos y los miembros de la comisión duran en su cargo un año, pero pueden ser reelectos por un período más y tienen como facultades y obligaciones: ejecutar los acuerdos del Consejo Directivo y en general dirigir las actividades de la Cámara conforme a los lineamientos señalados; cuidar la oportuna recaudación de los ingresos y que su aplicación se haga de acuerdo con el presupuesto; representar al Consejo Directivo por conducto y gestionar ante la Confederación de Cámaras Industriales; ejercer los gastos ordinarios y autorizar y ejercer los gastos extraordinarios; nombrar y remover a los coordinadores o responsables de las Comisiones o Grupos de Trabajo; emitir los lineamientos que deberán seguirse para el desarrollo de Asambleas Generales o Delegacionales ya sean Ordinarias o Extraordinarias; y todas aquellas actividades que el Consejo le designe.

En cuanto a la Dirección General de la Cámara, sus funciones y facultades son, entre otras; ejecutar todas las disposiciones del Consejo Directivo y de la Comisión Ejecutiva para el cumplimiento de su programa de actividades; atender las solicitudes de cualquier afiliado o miembro del Consejo Directivo, Comisión Ejecutiva, Comités Directivos y Comisiones o Grupos de Trabajo; realizar todas las actividades

administrativas necesarias para el funcionamiento de la Cámara; administrar los gastos ordinarios y extraordinarios acordados por la Asamblea General, el Consejo Directivo y la Comisión Ejecutiva; en coordinación con la Comisión Ejecutiva, nombrar, remover y contratar al personal profesional, técnico y administrativo de la Cámara; coordinar con la Comisión Ejecutiva, la impartición de cursos de inducción a los Presidentes y Vicepresidentes Delegacionales, que tengan como objetivo primordial dar a conocer la organización y funcionamiento de la Cámara, sus instituciones y su marco normativo; mantener una comunicación permanente con las Delegaciones y vigilar las labores que desempeñe el personal administrativo, profesional o técnico de las mismas. La Dirección General de la Cámara, establece la estructura organizacional adecuada para proporcionar los servicios antes mencionados.

Esos son los organismos de administración y dirección más importantes a nivel nacional de la Cámara. Sin embargo también cuenta entre ellos con otros órganos que ayudan a los antes mencionados en sus funciones y en los casos de arbitraje o defensa de los intereses de la Cámara y sus agremiados. Tal es el caso de el Consejo Consultivo Nacional y Delegacional, órgano de carácter permanente, integrado por las personas electas en años anteriores para ocupar el cargo de Presidente del Consejo Directivo. Tiene como objetivo primordial preservar la integridad y unión de la Cámara y su condición de organismo de auténtica representación empresarial del más alto nivel moral y cívico.

Otro ejemplo es la Comisión de Honor y Justicia que se encarga de procesar a los afiliados que cometan algún tipo de violación a las disposiciones estatutarias o por manejo indebido de fondos y recursos de la Cámara o de sus instituciones conexas.

También cuentan con Comisiones y grupos de Trabajo Nacionales y Delegacionales. Las primeras se constituyen por el Consejo Directivo a través de la Comisión Ejecutiva, los cuales se auxilian de ellas para el cumplimiento de sus obligaciones. En cuanto a los Grupos de Trabajo Delegacionales deben ser constituidas por el comité Directivo Delegacional. Todas las Comisiones o Grupos de Trabajo deben aplicar el manual respectivo, determinar sus objetivos y diseñar su programa de actividades los cuales serán sometidos a la consideración de la Comisión Ejecutiva.

Además disponen de un Comité de Cuotas conformado por el Secretario y Tesorero Nacionales coordinado por la Vicepresidencia Nacional de Delegaciones que tiene como obligaciones analizar y proponer a la Comisión Ejecutiva las cuotas anuales que deberán cubrir los Afiliados y Asociados a la Cámara. Por último cuentan con una Comisión Arbitral integrada por la Dirección General un integrante de la Comisión Ejecutiva y el personal institucional que sea competente para el despacho de los asuntos en materia de orden técnico y jurídico en la Cámara.

3.1.5 Servicios de la CMIC

Los servicios que brinda la CMIC han sido diseñados específicamente para responder a las necesidades que enfrentan los industriales de la construcción, quienes son los responsables de la ejecución de obras de infraestructura, vivienda y plantas industriales, entre otros. En la actualidad la CMIC ha clasificado sus servicios de la siguiente manera: representación y gestión, información, asesoría, capacitación, servicios educativos y certificación y desarrollo tecnológico.

Representación y gestión. Este servicio lo ejerce ante autoridades gubernamentales e instituciones de los sectores privado y social, con la finalidad de lograr beneficios para el sector de la construcción.

Información. La CMIC define la información como un recurso clave para que una empresa pueda crecer al generar negocios y fortalecerse en sus aspectos económico, tecnológico y normativo. Por ello la Cámara se compromete a mantener a sus socios actualizados en el conocimiento del sector.

Asesoría. El servicio de asesoría se brinda en forma personalizada a través de profesionales encaminados a mejorar y apoyar oportunidades de negocios, promoción y desarrollo en beneficio de las empresas constructoras.

La asesoría se orienta a las áreas jurídica, técnica, tecnológica, ambiental, calidad, procesos y sistemas, legal en materia de capacitación y sobre acuerdos internacionales. La CMIC da una orientación contenciosa de los juicios, recursos y procedimientos legales en los que sean parte los socios constructores por las actividades que desarrollan; arbitraje entre constructores y sus clientes, supervisión y atención en las sindicaturas, juicios de quiebras y suspensiones de pagos de los

socios industriales; sobre el trabajo internacional de libre comercio y actualización jurídica a través de los medios de comunicación de la Cámara.

Los servicios de capacitación, educativos, de certificación y desarrollo tecnológico son atendidos por las instituciones creadas expresamente para ello: el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, el Instituto Tecnológico de la Construcción y la Fundación de la Industria de la Construcción.

3.2 CMIC Delegación DF

Un cambio más al que tuvo que someterse la CMIC, y quizá el más radical, fue en su estructura pues al estar ubicadas sus oficinas centrales en el DF al principio sólo se constituyeron 42 delegaciones distribuidas por todo el territorio de la República Mexicana, dejando el área del DF a cargo de sus oficinas principales. Sin embargo, su atención estaba enfocada a las tareas de alcance nacional debido a que así se había acordado en 1976, dejando de lado las necesidades de los empresarios ubicados en la capital del país, por lo que fue necesario crear la CMIC Delegación DF.

La CMIC tuvo que dividirse en oficinas centrales, encargada de las afiliaciones y control de éstas a nivel nacional, y en la Delegación DF que tenía como tarea principal atender las necesidades de las empresas constructoras ubicadas en el DF. Con la creación de esta delegación sumaban ya 43 delegaciones.

La CMIC Delegación DF se creó el 4 de noviembre de 1997 bajo reforma estatutaria y también bajo dos vertientes: una interna de organización, de estructura, de servicios, de capacitación e información; y una externa de diálogo positivo y de aportación de nuevas ideas a la gestión, representación y cabildeo. La delegación nació ubicada en la planta baja de las instalaciones centrales de la CMIC e inició actividades con 3,500 afiliados.

Se puso a cargo de un Comité Ejecutivo nombrado por primera vez el 27 de enero de 1998, el cual fue conformado por un presidente, un secretario, un tesorero y ocho vicepresidentes para cada área de la CMIC Delegación DF y que como requisito indispensable debían ser presidentes o representantes legales de empresas afiliadas a la CMIC.

Aunque tiempo atrás ya se venía pensando en la creación de la CMIC Delegación DF una causa importante y relevante para ello fue la reforma establecida por el gobierno, al quitar la “obligatoriedad” de la afiliación éstas empezaron a descender a causa de que muchos empresarios constructores quedaron insatisfechos con el mal trato que sufrían por parte de la CMIC y los servicios de mala calidad ofrecidos por ésta.

Después de 43 años de existir a base de las afiliaciones su existencia se vio afectada seriamente y los cambios no sólo tuvieron que ser en su estructura y nombre sino en la calidad de servicios y en su trato con las empresas constructoras. Ahora la CMIC se veía en la necesidad de “vender” y “ofrecer” los servicios, que aunque ya eran conocidos tenían que convencer a los empresarios constructores de que seguir afiliados a la Cámara seguía siendo un beneficio a pesar de que el Gobierno ya no se los exigiera; incluso debían presentarse ante nuevas empresas surgidas en la industria de la construcción.

Y así lo hicieron ver cuando, ante tales cambios, la CMIC presentó su programa de trabajo para el período de 1997 a 1999, en el cual resaltaron la participación de los socios en la toma de decisiones para los ajustes a los que debían someterse. En el Programa de Trabajo de la CMIC^{127/} se trataron puntos como: atención al socio, afiliación voluntaria, organización interna, liderazgo y representación, relaciones con el Gobierno y mercado. En cada uno de ellos hicieron énfasis en la calidad, eficiencia, cambio de actitud, fortalecimiento, proyección de una imagen favorable (tanto de la CMIC como de sus afiliados) y sobre todo unidad. Todo esto con el fin de mostrarse ante la sociedad, el Gobierno y sus propios afiliados como una organización abierta y dispuesta a superar y aceptar cualquier problemática que se les presente y la cual lucha siempre por la defensa de los intereses de sus socios.

Actualmente la CMIC busca crear nuevos espacios con diversos convenios que le permitan despertar el interés de los empresarios constructores por acercarse a ella y obtener de esta forma un mayor número de afiliaciones. Sin embargo sigue sufriendo los estragos de la Reforma a la Ley de Cámaras empresariales y sus Confederaciones en el año de 1996 cuando se estableció la afiliación voluntaria.

¹²⁷ Revista Mexicana de la Construcción. Órgano Oficial de la CMIC. No. 56. Marzo, 1997

Debido a ello ha tenido que hacer diversos ajustes en su interior y esto se ha visto reflejado principalmente en la Delegación DF, la cual ha tenido que hacer cambios radicales entre ellos el recorte de personal año con año con el fin de lograr sobrevivir. Pero no se debe olvidar que la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción "...era hija del sistema, creada por una ley centralizada de corte federal, con obligación para los empresarios de pertenecer a ella. Es decir, no nació la Cámara por un propio impulso ni originó sus estructuras, sino que se desprendió de una ley general y de ésta generó su composición interna"^{128/}

3.2.1 Estatutos

En cuanto a los lineamientos establecidos para las Delegaciones, éstas deben considerarse como órganos de la Cámara constituido por acuerdo del Consejo Directivo y registrada ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, que contando con la autosuficiencia económica y administrativa, representa a la Cámara dentro de su circunscripción territorial en una Entidad Federativa. Para que una Delegación pueda establecerse y permanecer debe encontrarse en posibilidad de pagar a Oficinas Centrales la cuota correspondiente que establezca la Asamblea General.

3.2.2 Áreas funcionales y organigrama

El órgano superior de una Delegación para los asuntos de su competencia estatutaria es la Asamblea Delegacional, la cual está integrada por todos los Afiliados de la Cámara, radicados en la Entidad Federativa de que se trate. La Asamblea se efectúa cada dos años durante el periodo comprendido entre los meses de enero y febrero y les corresponde obligatoriamente: conocer y aprobar el informe de actividades desarrolladas por su Comité Directivo, revisar y proponer a la Asamblea General, la aprobación del balance del año natural anterior, el presupuesto anual de ingresos y egresos y el programa de labores para el siguiente ejercicio.

El Comité Directivo es el órgano ejecutivo de la Delegación, integrado por un Presidente, un Tesorero, un Secretario y ocho vicepresidentes, los cuales deben ser Afiliados o el representante debidamente acreditado de los Afiliados, quienes durarán

¹²⁸ Adrián García Cortés. "La Cámara espacio y tiempo". op. cit. p. 53

en su cargo dos años. El Comité cuenta con facultades de representación o gestión ante dependencias, entidades, organismos o instituciones de carácter federal, en asuntos referentes a los Afiliados que se encuentren dentro de su circunscripción territorial y debe anualmente, durante el primer bimestre del año, informar al Presidente del Consejo Directivo, a la Asamblea Delegacional y a sus Afiliados las actividades, resultados, el balance del año natural anterior y el programa de trabajo del año a iniciar. También tiene entre sus funciones acordar con la Dirección General de la Cámara la designación del personal administrativo que requiera el buen funcionamiento de la Delegación; vigilar la administración general de la Delegación de acuerdo con las políticas de la Cámara; y recibir y tramitar ante las oficinas centrales de la Cámara las solicitudes de inscripción de los Afiliados y Asociados, obligándose a remitirle mensualmente el porcentaje del 25% de los ingresos que obtengan, excluyendo aquellos que provengan de eventos y aportaciones extraordinarias.

Además de los lineamientos establecidos cada delegación cuenta con un reglamento interno de trabajo donde establecen las reglas y disposiciones que deben seguir los empleados así como las sanciones aplicadas en caso de incumplir con el reglamento o incurrir en alguna falta.

En el reglamento en la CMIC DF, y por ende aplicable también al ICIC de esa misma delegación (objeto de estudio de esta investigación) establecen el horario de trabajo de sus dos centros de trabajo ubicados en Perisur y Olivar respectivamente. Indican y hacen énfasis en el uso de la credencial, registro de asistencias, salidas y entradas al lugar de trabajo, justificación de faltas, el uso del uniforme para el personal que lo requiera o vestimenta de uso formal, relaciones de trabajo de respeto y cordialidad y trabajo en equipo.

Las demás disposiciones están enfocadas al uso correcto del lugar, mobiliario y equipo de trabajo como el equipo de cómputo, los recursos telefónicos y todo lo de papelería. Estos son algunos de los lineamientos más importantes por los que se rige la Cámara y que ha establecido con el fin de llevar un control de dirección, administración, registro, orden, estructura, manejo y supervisión de sus funciones y actividades así como los derechos y obligaciones de sus empleados y afiliados para que puedan cumplir con sus objetivos organizacionales.

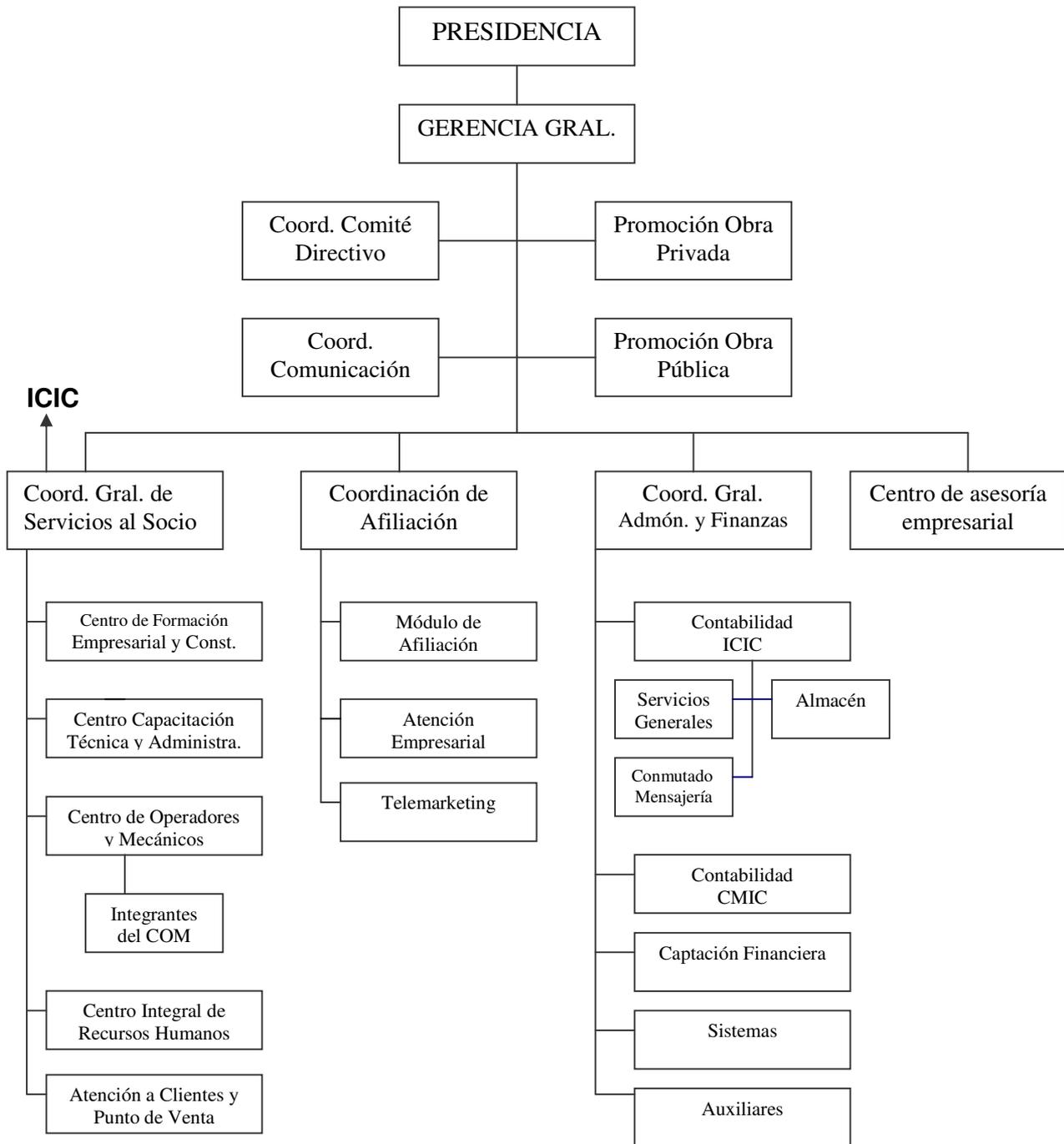
En cuanto a sus políticas de registro que la CMIC estableció para las empresas constructoras que quieran afiliarse a ella las siguientes:

Primer registro en CMIC: Las empresas que se constituyen, inician o reanuden operaciones, amplíen y/o cambien de actividad a la Industria de la Construcción, pagan la cuota única que establece la CMIC.

Según Ingresos las empresas afiliadas en años anteriores que soliciten la renovación de su registro pagan la cuota correspondiente de acuerdo a los ingresos de su declaración anual.

En cuanto a su estructura orgánica la CMIC DF toma como base las funciones que realiza. En el 2003 su estructura se mostraba de la siguiente forma:

Organigrama CMIC D.F.



Actualmente no tienen bien definida su estructura orgánica debido a los ajustes a los que se han sometido a causa de la baja de afiliaciones que se han registrado en los últimos años, por lo que se han visto en la necesidad de recortar el personal tanto de

la CMIC como del ICIC y eliminar algunos departamentos considerados superfluos, repartiendo las actividades entre los que permanecen. Otro factor importante de influencia en las modificaciones que hacen es el cambio de Comité cada dos años, pues es parte importante de las decisiones que se tomen en la Cámara. Cada Comité tiene formas de actuar distintas por lo que las decisiones que se tomen son en virtud de la actitud de los miembros del nuevo Comité.

Esto les perjudica de alguna manera en sus estructura y funciones pues el personal que labora ahí ha ido disminuyendo poco a poco recayendo un mayor número de actividades en una sola persona y esto puede afectar en el desempeño y en la calidad que les brindan a las empresa afiliadas.

3.2.3 Servicios CMIC Delegación D.F.

La CMIC estableció de manera general diversos servicios enfocados a satisfacer las demandas que sus socios requieren en el sector de la construcción. Sin embargo cada delegación las ajusta a las necesidades de la localidad en la que están establecidas pero trabajando en conjunto con las oficinas centrales. Entre los principales servicios que brindan en la Delegación Distrito Federal, y cuyo objeto de estudio (ICIC DF) se desprende de esta entidad, son:

Asesoría Técnica. Este servicio está enfocado a la asesoría por medio de opiniones calificadas acerca de la construcción y administración de obras. Para lograrlo la CMIC proporciona a sus afiliados los indicadores económicos más representativos, proyecciones económicas e Ingeniería de Costos con el fin de facilitar su tarea cuando realizan análisis de inversión y financiamiento que les permitan tener un panorama completo para la correcta toma de decisiones.

Además les proporciona información completa sobre las convocatorias a concursos de Obra Pública que contratan dependencias, entidades y organismos de la Administración Pública. También pone a su disposición el directorio de proveedores de la industria, estadísticas de la actividad industrial y documentos relacionados con la normatividad de la construcción.

Un servicio más de asesoría es la jurídica pues brinda a sus afiliados información, orientación, documentación y respaldo de orden jurídico en cualquier materia

relacionada con su actividad y con el apoyo de personal calificado; de esta forma los afiliados cuentan con la solidez jurídica necesaria en las áreas fiscal, laboral, corporativa, administrativa, civil, mercantil, penal, financiera y de seguridad social (IMSS e INFONAVIT)

Otro de los servicios que lleva a cabo la CMIC DF es el de Obra Pública, por medio del cual la Cámara promueve la participación de sus afiliados a través de las Comisiones Mixtas y Grupos de Trabajo con el Gobierno del DF. De esta forma los afiliados a la Cámara tienen la oportunidad de incidir en la elaboración y modificación de leyes, reglamentos y disposiciones normativas, al plantear, por medio de la Cámara, los requerimientos de la industria ante las autoridades.

Por medio de la Obra Privada la CMIC da la oportunidad a sus afiliados de participar en obras que empresas privadas realizan, pues requieren de constructoras sólidas, serias y con proyectos que contengan mejor calidad, tiempo y costo. Para que sus socios obtengan ventaja en esta rama de la construcción la CMIC Distrito Federal hace una detección de necesidades, análisis y soluciones a sus problemáticas para brindarles la oportunidad de obtener acceso a un mercado más amplio de trabajo con diversidad de opciones y oportunidad para desarrollar habilidades en la promoción de negocios.

Un servicio más que realiza la CMIC es el de Desarrollo Urbano y Vivienda a través del cual proporcionan a sus afiliados, que enfocan su labor en el sector de la vivienda, información constante y ágil con el fin de ayudarlos a obtener los elementos necesarios en el momento de ejecutar este tipo de edificaciones.

La CMIC DF además pone a disposición de sus afiliados y del público en general su revista electrónica (www.cmicdf.org), en la cual se puede encontrar información completa y de interés para los industriales de la construcción. Los afiliados tienen la oportunidad de interactuar con la Cámara a través del correo electrónico donde pueden hacer comentarios, aportaciones y sugerencias.

La CMIC también tiene como función proporcionar bolsa de trabajo como una ayuda para sus afiliados a encontrar personal calificado que cubra sus vacantes con el perfil que requieren. La Cámara cumple con esta función por medio de una base de datos preclasificada a la que sus afiliados tienen acceso y en donde localizarán de forma

rápida y oportuna un candidato; también pueden publicar sus vacantes sin costo alguno.

Además de los servicios ya mencionados la CMIC proporciona a sus afiliados descuentos comerciales y precios preferenciales, como valor agregado a los constructores, entre los que destacan el convenio firmado con Telmex mediante el cual pueden obtener hasta un 60% de descuento por minuto de Larga Distancia Nacional sin importar el horario; además podrán disfrutar ventajas exclusivas en Prodigy Internet y Lada 800

Otros servicios que la Cámara ofrece son los que llevan a cabo sus instituciones conexas. El ITC ofrece licenciaturas, maestrías, diplomados y especialidades en las áreas más importantes en la Industria de la Construcción. La FIC otorga un reconocimiento formal a los afiliados de la Cámara que justifiquen su estabilidad, solidez administrativa, experiencia empresarial, capacidad técnica y financiera. El objetivo de este servicio es crear un padrón de aquellas empresas que demuestren especialización y experiencia, para mejorar la confiabilidad entre sus clientes, y de esta manera, las empresas del sector obtendrán un reconocimiento que les dará un valor agregado a sus servicios y contarán con una gran ventaja competitiva.

La Cámara también pone a disposición de sus afiliados el Centro de Información de la Industria de la Construcción (CIIC), a través del cual encontrarán el más completo acervo de información para la Industria de la Construcción en formatos impresos y electrónicos. Y el ICIC, objeto de estudio de la presente investigación, encargado de la capacitación y del cual se hablará a mayor detalle en el siguiente apartado.

3.3 Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC)

Antes de comenzar a hablar con mayor detalle sobre el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción es necesario aclarar que éste es visto en la CMIC como un área o departamento más que la conforma (como se muestra en la estructura orgánica expuesta anteriormente), el cual se encarga de la capacitación y de todo lo relativo a ella. Pese a que cuenta con sus propias instalaciones el ICIC depende totalmente de la Cámara pues cualquier movimiento que se realice dentro de él debe ser aprobado por sus organismos de dirección.

Aunque en un principio el ICIC tenía cierta “independencia” ya que contaba con director propio y estaba subdividido en cinco áreas más entre las que destacaba la de contabilidad, el cual parecía tener a su cargo parte de la administración del ICIC pero bajo supervisión del área de administración de la CMIC. Sin embargo recientemente esas áreas han desaparecido y en lugar de director cuenta con un coordinador y con personal al igual que los demás departamentos de la CMIC.

Desde sus inicios la CMIC, como ya se mencionó anteriormente, tuvo que pelear por los contratos con empresas constructoras extranjeras, las cuales parecían estar mejor capacitadas que las mexicanas para ejecutar el trabajo, lo que la orilló a instrumentar un plan de capacitación a nivel constructor, empresarial y gremial con el fin de mejorar la calidad de obras de los empresarios constructores mexicanos e impulsar con fuerza el trabajo en ésta industria. Esto marcó la pauta para que más adelante se iniciara el proyecto de formalizar la capacitación al crear un instituto dedicado explícitamente a ello.

El Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. (ICIC) fue creado el 19 de abril de 1978 como una institución conexas a la entonces llamada Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (CNIC) con el objetivo de responder a las necesidades y exigencias de obra de mano calificada que el sector de la construcción requería, mismas que cubrieron a través de la capacitación, formación, actualización y perfeccionamiento que de manera integral ofrecieron a los trabajadores de todas las áreas y niveles del proceso constructivo, con el fin de que realizaran sus actividades de manera eficaz, tuvieran mayores oportunidades de superación personal y contribuyeran a incrementar la calidad y la productividad de las empresas.

La creación del ICIC fue de gran importancia y relevancia para la CMIC pues les daba un mérito notable al ser considerados como los primeros de América Latina en crear un Instituto dedicado a la capacitación pues una vez institucionalizada se fortaleció con las reformas a la Constitución y las nuevas disposiciones legales aparecidas el 28 de abril de 1978, en la Ley Federal del Trabajo, que en su artículo 153 estableció como obligación de los patrones proporcionar a los trabajadores capacitación y adiestramiento en su trabajo para elevar su nivel de vida y productividad de la empresa.

El Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción ubicado en el Distrito Federal se desconcentro desde 1996 pero con la creación de la CMIC DF fue adscrito a ella. En ese momento el instituto representaba el 20.64% de la impartición de cursos en el país, debido a que en su jurisdicción estaba el 16% de los socios de la Cámara, el 18% de la capacitación que impartía era dedicado al área de la construcción¹²⁹/.

Actualmente cuentan con una plantilla formada y capacitada de 1,500 instructores y han creado más de 700 títulos de material didáctico con metodología propia y específica para la industria de la construcción.

Debido a eso la Secretaria del Trabajo y Previsión social ha reconocido la eficiente labor del ICIC en la formación de recursos humanos, acorde con las necesidades actuales del aparato productivo del país, pues se han dado a la labor de proporcionar capacitación integral al trabajador y su familia. También ha participado en el establecimiento y aplicación de las normas oficiales mexicanas en el área de seguridad con los más altos índices de calidad, lo que ha permitido abatir el nivel de siniestros durante la ejecución de obras.

Para mejorar la calidad de sus servicios el ICIC se ha dado a la tarea de firmar diversos convenios de capacitación y colaboración en beneficio de los trabajadores, con instituciones gubernamentales y privadas, como el IMSS, FIRCO, UNAM, IPN, NAFIN, CONACYT, CONALEP, INEA, CONASIDA, PEMEX y STPS, entre otras.

Actualmente colabora, de manera determinante, con el Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral (CONOCER), para establecer los estándares de competencia laboral, así como los sistemas de certificación y capacitación de la industria de la construcción.

A pesar de su larga trayectoria y de los logros obtenidos desde su creación el ICIC actualmente atraviesa por un período de crisis pues la asistencia a sus cursos ha ido disminuyendo de tres años a la fecha; incluso se han visto en la necesidad de cerrar los cursos que programan cada cuatro meses cuando el número de participantes es menor a cinco y cuando los llegan a abrir sólo cubren el pago del instructor.

¹²⁹ Manual de presentación y bienvenida para los prestadores de servicio social y prácticas profesionales.

La crisis del ICIC se debe al desinterés por parte de los patrones de enviar a sus empleados a la capacitación y de la desinformación de éstos acerca de los cursos y de los beneficios que éstos les generan.

Otra causa en la inasistencia a los cursos es la de los costos para los socios de la CMIC pues estos han variado constantemente. Por lo menos hasta el 2003 las empresas afiliadas a la Cámara y las que hacían la aportación del dos al millar no pagaban los cursos y a los asociados les hacían un descuento del 50%. Pero en el 2004 esa modalidad cambio y se les empezó a cobrar a los afiliados el 50% y a los asociados el curso completo; sólo para los que hacen la aportación del dos al millar es gratuito. Cabe aclarar que este cambio no es nuevo pues años atrás ya se había aplicado de igual forma. Sin embargo el descontento de los socios que si llegaron a enviar a sus empleados a capacitar fue enorme pues se negaron a pagar un servicio que antes era gratuito y la inasistencia aumento.

Su lucha contra esa crisis los ha orillado a crear diversos programas que aumenten el número de participantes a los cursos. En 2003 probaron por medio de una página de Internet crear "links" (enlaces) para atraer la atención de los usuarios de dicha página, con el fin de obtener datos de personas interesadas en los cursos y posteriormente hacer contacto con ellas y venderles el curso.

En el 2004 contrataron dos ejecutivos de cuenta que hicieran la labor de crear una cartera de clientes, misma que tenían que formar con empresas de giros distintos a la construcción para posteriormente venderles algún curso.

Al parecer ningún método les ha funcionado pues la asistencia a sus cursos es más baja que en el 2003. Actualmente cuentan con una persona encargada de vender cursos completos a empresas que no se dedican a la construcción y siguen programando cursos, tanto para los trabajadores de empresas constructoras afiliadas o asociadas a la CMIC y adheridas al ICIC como al público en general, aunque la mayoría no se imparten.

3.3.1 Misión, Visión y Valores

A pesar de que el ICIC es como un departamento o área más de la CMIC DF cuenta con misión, valores y objetivos¹³⁰/ propios cuya finalidad es mostrarse al exterior como una institución, aunque dependiente de la CMIC, dedicada exclusivamente a la capacitación y todo lo que se refiere a ella. Es por ello que el lema para el ICIC se enuncia: “Capacitar es construir”.

En un principio se planteó como misión para el ICIC: ofrecer servicios educativos, que satisfagan con oportunidad, eficiencia y utilidad las necesidades de sus clientes. Pero debido a los ajustes que se han hecho en la CMIC, actualmente la misión del ICIC se planteó de la siguiente forma:

Capacitar para apoyar el fortalecimiento de las empresas; por ello en su diario actuar se dedica a la formación, actualización y perfeccionamiento de los trabajadores que laboran en todas las áreas y niveles del proceso de construcción, ofreciéndoles los siguientes beneficios:

Para la empresa aumenta la productividad del trabajador, conoce las habilidades de sus trabajadores, mejora la flexibilidad del grupo de trabajo sin aumentar el número de trabajadores y genera confianza para que sus trabajadores demuestren destreza en sus actividades.

Para el trabajador genera reconocimiento por su habilidad técnica, aumenta su valor para el contratante, demuestra y valida sus capacidades, contribuye a incrementar la calidad en la ejecución de las obras, aumenta la productividad de las empresas y experimenta la confianza que viene con su competencia

La modificación en su misión fue como consecuencia de la baja de las afiliaciones, las cuales también se reflejaron en el desinterés por parte de las empresas constructoras por mandar a sus empleados a los cursos de capacitación que ofrece el Instituto. Esto propició que el ICIC mostrara desde su misión los beneficios que implicaba tomar cursos de capacitación tanto para la empresa como para los empleados en general.

Por otro lado en el ICIC trabajan con “valores” que los enmarcan como una institución de servicios que trasciende al aplicarlos. Sus valores son:

¹³⁰ Ibidem.

Innovación. En el ICIC están convencidos de que generalmente existe una mejor manera de hacer las cosas, por lo que se busca adecuar continuamente sus procesos, sistemas y servicios, creando un entorno que promueva el análisis, el orden y estimule la creatividad individual.

Excelencia, con la cual el ICIC busca trabajar para dar lo mejor con un alto grado de desarrollo profesional, buscando una mejora continua y mostrando una actitud proactiva para aprovechar su experiencia y propiciar un clima de respeto y confianza.

Integridad, pues la honestidad, el compromiso y la veracidad son elementos importantes para el ICIC de hacer lo correcto, lo que caracteriza sus acciones y relaciones. Además buscan ser congruentes entre lo que hacen y dicen.

Utilidad, al ofrecer sus servicios con el fin de garantizar a sus clientes los mejores rendimientos de su inversión. Internamente se promueve una actitud constante de eficiencia incrementando ingresos y disminuyendo costos, por medio del uso adecuado de los recursos.

Trabajo en equipo, el cual se lleva a cabo al compartir una misión común, experiencia y habilidades en forma abierta y respetuosa. Creen que la colaboración y el compañerismo fomentan el compromiso y la confianza, los cuales buscan reflejar en la credibilidad de sus clientes y en los servicios que ofrecen.

Calidad y servicio. En el ICIC buscan orientar sus esfuerzos, conocimientos, habilidades y recursos para satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos. Se preocupan por mantener criterios de flexibilidad que permiten sobrepasar sus expectativas y brindar así el mejor servicio.

Además de fomentar los valores adecuados en sus empleados para cumplir con su misión de la manera más adecuada, el ICIC se planteó diversos objetivos, con los cuales buscan cubrir las necesidades de sus clientes en cuanto a la capacitación se refiere. Estos son:

Propiciar la formación, actualización y perfeccionamiento integral de los trabajadores que laboren en todas las áreas y niveles de trabajo del proceso constructivo, con el propósito de que realicen sus actividades de manera eficaz, tengan mayores oportunidades de superación personal y contribuyan a incrementar la calidad y la

productividad de la empresa, eliminando el desperdicio del tiempo y de materiales y el desgaste excesivo de herramientas y maquinaria.

Capacitar a todos los niveles de la pirámide ocupacional de acuerdo a la demanda y a través de cursos, empleando la metodología instruccional adecuada para el sector.

Asesorar a las empresas en la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento y en la formación de comisiones mixtas y en la elaboración de planes y programas específicos.

Gestionar los trámites normativos sobre capacitación y adiestramiento y de seguridad e higiene ante las autoridades correspondientes.

Impartir cursos en obras de construcción, centros de capacitación, aulas del ICIC o de las empresas.

Acreditar los conocimientos y habilidades de los trabajadores.

Formar instructores de las empresas constructoras.

Impartir pláticas sectoriales y de alta dirección.

Para formar parte del ICIC y tener acceso a sus cursos y demás servicios de manera gratuita se ha establecido como política que las empresas estén adheridas a él. La forma de adherirse al Instituto es con la aportación del dos al millar (0.2%) por obra ejecutada, que los constructores pagan a favor del ICIC de manera voluntaria mediante los convenios de retención suscritos con organismos federales y paraestatales o directamente a través de la Mesa Única de Registro CMIC-ICIC.

3.3.2 Servicios del ICIC

Además de la capacitación el ICIC tiene entre sus funciones dar asesorías y servicios que cubren necesidades y obligaciones legales de las empresas en materia de capacitación, entre los que destacan:

Asesoría en la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento; capacitación de grupos de trabajo en obras en construcción, oficinas y aulas del Instituto; capacitación de alto nivel impartida por instructores especializados; acreditación de los conocimientos y habilidades de los trabajadores; formación de instructores internos en las empresas; asesoría y gestión ante las autoridades

laborales de la documentación necesaria, tanto en capacitación como en seguridad e higiene.

Los cursos que ofrece el ICIC han sido diseñados de acuerdo a los conocimientos del mercado con los que a la fecha cuenta el Instituto, pues los trabajadores de la industria de la construcción presentan una amplia gama de niveles académicos y culturales; aptitudes y habilidades; y procedencia e idiosincrasia distintas, lo que plantea para ellos el reto de crear programas que permitan satisfacer las necesidades del sector.

Con el objeto de satisfacer las demandas de trabajadores y constructoras y cumplir con su misión, el ICIC ofrece cursos para toda la pirámide ocupacional: operativos, técnicos, administrativos y directivos, en instalaciones de las empresas del ICIC y cursos prácticos en obra u oficinas de la propia empresa.

Los cursos operativos atienden las áreas de construcción (civil, instalaciones, maquinaria y equipo, soldadura, acabados), desarrollo humano, seguridad e higiene (capacitación integral) y educación básica (alfabetización, primaria y secundaria); los de directivos y mandos medios se orientan a los renglones de administración, finanzas, técnicos, legales, fiscales, construcción (planeación, ejecución, supervisión), informática, idiomas y desarrollo humano. Con la capacitación integral el ICIC busca que los trabajadores estén motivados e identificados con la empresa para la que prestan sus servicios.

Una ventaja del ICIC es que al proporcionar capacitación en el trabajo, es decir, en el lugar mismo de la obra, fortalece las habilidades y destrezas técnicas de los trabajadores; desarrolla su capacidad en la toma de decisiones y presenta soluciones a los problemas cotidianos; obtiene con esto personal capacitado que permite lograr eficiencia en los proyectos al obtener mayor calidad a menor costo y en menor tiempo. Cabe aclarar que el ICIC divide sus cursos en dos modalidades: abiertos o plan común de capacitación, en los cuales se ofrecen cursos con duración de 20 horas que no son seriados y abiertos a todo el público; y cerrados o sistema general, en el cual se imparten cursos modulares con base en planes y programas dirigidos a puestos específicos, cuya duración depende de la detección de necesidades y del nivel de conocimientos, con una formación seriada y ascendente.

Al hacer uso de los servicios antes mencionados los derechohabientes del ICIC obtienen diversas ventajas y beneficios, pues además de que pueden cumplir con los requerimientos legales en materia de capacitación y adiestramiento dictados por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS) en la ley Federal del Trabajo, también obtienen:

Fortalecimiento de habilidades y destrezas técnicas de trabajadores; inducción a la capacidad de toma de decisiones y soluciones a problemas cotidianos; eficiencia en los proyectos, al obtener calidad con menor costo, en menos tiempo; personal operario capacitado para apoyar o suplir supervisores en obra; manejo y aprovechamiento adecuado del equipo de construcción; reducción de los índices de siniestro ante el IMSS y de la afectación de la salud y el bienestar del trabajador al mejorar las condiciones de higiene y seguridad en las obras; trabajadores motivados e identificados con la empresa; personal comprometido con su desarrollo y con la empresa y precios competitivos y optimización de las retenciones de los pagos de obra pública pues las empresas que la realizan tienen cubierto el costo de los cursos con la aportación del dos al millar y para quien no tiene esta retención el costo de los cursos es accesible.

El Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. tiene cobertura nacional a través de sus 37 delegaciones en toda la República Mexicana, tres Centros de Capacitación ubicados en Apodaca, Nuevo León, Jarales, Jalisco y en el Distrito Federal, donde se capacita en operación y mantenimiento de equipo pesado para la construcción.

El Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC) Delegación Distrito Federal está ubicado en Rómulo O'Farril N° 546 Col. Olivar de los Padres, C.P. 01780, México D. F. y cuenta con una adecuada infraestructura para la atención de los programas de capacitación, ya que tiene aulas con los recursos de apoyo didáctico necesarios, cuatro están equipadas con equipos modernos de cómputo. Asimismo posee áreas abiertas para prácticas, estacionamiento cercado con accesos controlado para 200 vehículos y servicio de café.

Como puede observarse el tipo de cursos, tanto su nivel como sus contenidos, plantean un alto grado de pertinencia para los trabajadores de la industria de la

construcción lo que implicaría que los miembros de la CMIC hicieran uso constante de este centro y de sus cursos de capacitación y adiestramiento, sin embargo, todo este potencial de actividad profesional ha perdido urgencia y presencia ante los constructores, lo cual afecta a ambos lados ya que a la CMIC y a el ICIC les quita trabajo y al sector de la industria de la construcción los limita porque impide su desarrollo profesional.

Todo esto ha causado una baja considerable de asistencia a los cursos motivado por el desinterés pero también por la falta de un adecuado plan de comunicación que promoció, entre sus públicos mixtos, el conjunto de actividades de capacitación y adiestramiento tanto a nivel personal como institucional.

4. Diagnóstico de la comunicación organizacional de la CMIC y el ICIC

4.1 Metodología para la elaboración del diagnóstico

El análisis de la comunicación organizacional del objeto de estudio (CMIC-ICIC) está basado principalmente en el método de observación participante, que se llevó a cabo durante una estancia de un año en la institución, por medio de la cual se pudo realizar una recopilación, jerarquización y clasificación de datos que permitieron extraer una radiografía precisa.

Este análisis situacional está apoyado además con entrevistas a informantes calificados realizadas al personal que labora en el ICIC y en la CMIC y que mantiene una constante relación con sus públicos mixtos, lo cual permitió mantener una visión actualizada a través de una comparación de los avances, retrocesos o estancamientos de sus procesos de comunicación y la influencia de su cultura organizacional determinados por el grado de satisfacción de los empleados de acuerdo con la “pirámide” de Maslow¹³¹/.

Como es sabido este autor asegura que el comportamiento humano se motiva y moviliza cuando logra satisfacer sus necesidades, las cuales jerarquizó y representó gráficamente en forma de pirámide de acuerdo a los requerimientos básicos de las personas. De esta forma conforme el individuo satisface gradualmente cada una de sus necesidades se fija como objetivo la siguiente.

Para ello Maslow determinó que las necesidades que se deben satisfacer primero son las fisiológicas como comer, beber agua, respirar, descansar, entre otros, pues éstas son fundamentales e inherentes al ser humano ya que satisfacen su parte instintiva. En el siguiente nivel de su pirámide colocó las necesidades de seguridad, en las cuales el individuo busca la protección, evita el daño y el peligro.

En un nivel posterior situó la necesidad de afiliación, la cual se refiere a la relación y comunicación que el individuo establece con otras personas con el fin de formar y sentirse parte de un grupo. De esta forma dispuso que una necesidad más que el ser

¹³¹ A.H. Maslow. “Motivation and personality” citado por Ricardo Homs Quiroga. “La Comunicación en la Empresa”. op. cit. p. 91-92

humano busca satisfacer es la de reconocimiento con la cual pretende obtener logros y adquisiciones que le darán atención, apreciación, prestigio y posición dentro del grupo al cual pertenece. Por último Maslow postuló la necesidad de autorrealización, la cual se refiere al deseo del hombre de ser más de lo que es, con el fin de sentir autosatisfacción.

Lo anterior permitirá desarrollar más adelante la estrategia de comunicación mixta acorde a las necesidades del objeto de estudio.

A través de esta metodología fue posible tener contacto directo con los diversos procesos, fenómenos y medios de comunicación de los que la CMIC y el ICIC hacen uso con sus diferentes públicos (internos, mixtos y externos) y de los resultados y repuestas generados. Sus métodos de difusión, relación con sus públicos principalmente mixtos, redes de comunicación, programas de cursos e índice de asistencia a éstos. Filtros y obstáculos por los que pasa la información que generan fueron detectados, observados, estudiados, analizados y evaluados con el objetivo de llevar a cabo un diagnóstico preliminar sobre la situación por la que atraviesa la organización analizada.

Con el método de observación participante se logró averiguar las fortalezas y debilidades en su comunicación de una forma vivencial, real y veraz por medio del contacto directo con el personal de la institución y el contacto telefónico con parte de su público mixto (directivos de empresas constructoras), el cual fue reforzado con las entrevistas a informantes calificados lo que permitió obtener una visión más atinada de su problemática general. Esos contactos (los cuales se explicaran con mayor detalle más adelante) permitieron revelar el sentir de sus públicos hacia los cursos, el ICIC y la CMIC.

La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), como ya se estableció anteriormente, pertenece al tipo de organización que Bonilla¹³²/ clasifica como “representativa o intermedia” pues agrupa a las empresas constructoras del país con el objetivo de actuar como intermediaria (principal característica de esta clase de organizaciones) entre ellas y el sector en el que se desenvuelven. El Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC) como parte de esta

¹³² Véase nota de pie de página número 25. Carlos Bonilla. “La comunicación...” op. cit.

organización se ve afectado por todo lo que ocurre en ella pues sólo cumple con una de las principales funciones que la Cámara le ha asignado (la capacitación). Por lo que el análisis y el diagnóstico se han desarrollado de acuerdo a las características tan peculiares que existe en estas organizaciones sobre todo a nivel interno y a los diferentes públicos a los que se enfrentan, principalmente, su público potencial con el objetivo de establecer la relación que existe entre ellos y poder instrumentar más adelante la estrategia de difusión, que se propone en esta investigación, de acuerdo a las características y necesidades tanto de nuestro objeto de estudio como de su público meta.

4.2 La Comunicación en la CMIC y el ICIC.

La comunicación es el proceso social más importante pues es a través de ella que los seres humanos han interactuado, se han interrelacionado y han convivido. De esta manera han formado agrupaciones con el objetivo de realizar diversas actividades abriendo paso a la civilización, las sociedades y la cultura.

El proceso de la comunicación comienza con la interacción verbal cara a cara entre dos o más personas donde surge el intercambio recíproco de señales verbales y no verbales, en un intento por compartir ideas, sugerencias y opiniones, a la cual teóricamente se le denomina comunicación interpersonal. Ésta evoluciona a formas de comunicación un poco más complejas cuando en esa interacción intervienen un mayor número de personas dando pauta a la comunicación grupal. Pero sí además se involucran otros factores como la existencia de una estructura formal, distribución de actividades y roles, división de autoridad y poder de mando, entre otros, se habla entonces de comunicación organizacional.

Sin embargo a pesar de hablar de una forma de comunicación más especializada no se debe dejar de considerar que en ella también intervienen las demás formas de comunicación como la interpersonal, la grupal y la social pues cada una de ellas es inherente a la interacción social de los individuos y surgen de manera natural al interior de una organización pues los seres humanos involucran, de acuerdo con

Goldhaber¹³³/, sentimientos, emociones, actitudes, relaciones y habilidades personales en su interrelación con los demás.

En teoría la comunicación organizacional es el intercambio de mensajes que deben contener información clara y precisa sobre los asuntos que interesan a la organización y a sus integrantes y que fluyen tanto en su interior como fuera de ésta, es decir con su medio o público con el que se interrelaciona al exterior. Además debe tomar en cuenta cómo surgen y se desenvuelven esos flujos de comunicación con el fin de establecer los medios adecuados que ayuden a influir en las opiniones, actitudes y conductas de sus diferentes públicos guiándolos al cumplimiento de sus objetivos organizacionales preestablecidos.

Sin embargo lo que está teóricamente establecido, en cuanto a la forma “ideal” en como debe desarrollarse la comunicación en cada organización, en la mayoría de las ocasiones no se aplica en la práctica pues cada empresa emplea diferentes formas de comunicación tanto al interior como al exterior las cuales están determinadas de acuerdo a su estructura interna, sobre todo de poder, y a sus prioridades ya que cada organización determina la manera de relacionarse con sus diferentes públicos; que no siempre suele ser la “ideal” o la más adecuada a sus características, funciones y objetivos.

Tal es el caso de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) y el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, dos organizaciones interdependientes con fines y objetivos claramente definidos y cuya estructura interna presenta características peculiares debido al tipo de organización a la que pertenecen y que de alguna manera afecta a sus formas, procesos, programas y flujos de comunicación que deben establecer con sus diferentes públicos; sobre todo con aquéllos a quienes dirigen sus servicios. Actualmente estas organizaciones se enfrentan a varios problemas que parten de las redes de comunicación instrumentadas en ellas (que posteriormente se explicaran más detalladamente) pero que evidentemente parecen no ser las más adecuadas pues tanto la asistencia a los cursos programados en el ICIC como las afiliaciones a la CMIC han ido en decadencia con el

¹³³ Gerald Goldhaber. “Comunicación organizacional”. op. cit. p. 154

paso del tiempo. Ello por la falta de un adecuado programa de comunicación que propicie los flujos de comunicación hacia sus diferentes públicos en beneficio de la CMIC y el ICIC.

Juan Guillermo Pérez Castillo¹³⁴/ comenta que la comunicación organizacional no sólo consiste en informar, persuadir y motivar al personal, sino que también debe propiciar las condiciones y procesos para que los miembros de la organización se conviertan en una comunidad, es decir se identifiquen, comprometan y responsabilicen como integrantes de una organización y adopten un sentido de pertenencia y participación. Sin embargo para el ICIC pero sobre todo para la CMIC es irrelevante fomentar en sus empleados ese sentido de pertenencia y participación pues es más importante aumentar las afiliaciones de empresas constructoras y recuperar el “status” que años anteriores tenían como cámara gremial; cuando era obligatoria la afiliación, que propiciar los flujos de comunicación o utilizar las herramientas necesarias para que sus miembros se identifiquen con ella y hagan suyos los objetivos organizacionales. El intento por aumentar las afiliaciones le hace perder de vista a la CMIC que su principal objetivo es obtener beneficios para sus afiliados y actuar como intermediaria entre ellos y el sector en el que se desenvuelven, lo cual afecta la relación y comunicación con ellos.

Con lo antes mencionado la CMIC también provoca que la relación entre su personal sea superflua pues no lo hacen sentir parte de una comunidad, lo cual genera entre ellos rivalidad y propicia la formación de subgrupos en constante “conflicto” pues, como ya se mencionó antes, en la comunicación organizacional se involucran sentimientos, lo cual afecta al desempeño de las actividades de sus empleados y por ende perjudican la imagen que transmiten a su exterior. Esto porque en lugar de orientar las relaciones personales hacia los objetivos organizacionales a través de programas de comunicación que motive a sus miembros a realizar sus actividades en beneficio de todos, los excluyen, los marginan y no los hacen sentir parte esencial de la organización que en este caso es la CMIC y el ICIC.

Para entender mejor el tipo de comunicación instrumentada en estas organizaciones es necesario analizar cada una de las formas que utilizan para relacionarse con sus

¹³⁴ Loc. cit Juan Guillermo Pérez Castillo. “La aplicación de modelos de comunicación...”. p.113

públicos con el fin de comprender mejor cuáles son las deficiencias o aciertos en cada una de ellas.

4.3 Comunicación Interna

Horacio Andrade asegura que la comunicación interna es “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”¹³⁵/.

Para ello la organización debe procurar que los miembros de los diferentes departamentos que la conforman interactúen, se relacionen y convivan de una forma sana procurando que sus relaciones personales sirvan para unirlos e identificarlos con su organización.

Esto representa un primer obstáculo en la CMIC en cuanto a la relación que tiene con el ICIC, que como ya se había mencionado anteriormente es un departamento más para esa organización, pues la distancia física que existe entre ellos dificulta la interrelación del personal adscrito a éste. Debido a que sus sedes se ubican en lugares distintos, la comunicación que se genera entre ellos es impersonal y mediada por canales como intranet, teléfono, fax, y cartas, memoranda y oficios que regularmente se envían por medio de la mensajería interna cuando se requiere la firma cualquier documento o, en su caso, recibir escritos originales u objetos de cualquier índole.

Por ello la relación que existe entre los miembros de cada una de estas organizaciones es indiferente, fría y distante lo que dificulta que se perciban como parte una misma organización pese al vano intento por parte de la CMIC y el ICIC de unificarlos en las escasas reuniones que se realizan con el fin de que todos sus miembros interactúen. Sin embargo lejos de lograr esa unión, en las reuniones efectuadas, se hace más evidente la poca o nula relación que existe entre ellos pues la convivencia surge entre los que conllevan una relación más cercana, lo cual en gran parte es propiciado por la CMIC pues en lugar de establecer actividades que ayuden a su interrelación e integración, fomentan la competencia entre los empleados del ICIC con los de la CMIC

¹³⁵ Loc. cit. Horacio Andrade. “Hacia una definición de comunicación organizacional”. p. 32

y también entre los demás departamentos que la conforman, haciendo que ese distanciamiento se refuerce.

Pese a ello los miembros de ambas instituciones requieren mantener una constante relación, sobre todo los mandos medios, para tratar de coordinarse y organizarse en las tareas que deben realizar en equipo.

En cuanto a la comunicación que se genera al interior de ambas instancias, y contrastándola con lo expresado por Andrade acerca de la comunicación interna, para la CMIC parece que es irrelevante fomentar la integración y la motivación en sus empleados pues, como ya se mencionó anteriormente, existe una desintegración marcada entre ellos debido a la constante rivalidad que se genera diariamente provocada principalmente por la falta de canales, flujos, medios y programas de comunicación que estén enfocados a unificarlos al logro de objetivos comunes mediante una adecuada inducción y motivación hacia el trabajo en equipo. Además no tienen ningún incentivo que los motive a realizar su trabajo de forma eficaz ya que para la CMIC no es importante reconocer las tareas realizadas por sus empleados cuando éstos alcanzan las metas esperadas, lo cual provoca que su desempeño no sea del todo óptimo debido a la falta de “reconocimiento”^{136/}.

Eso también incluye a los empleados del ICIC pues como parte de la CMIC se ven afectados por todo cuanto ocurre en ella además de que comparten los mismos esquemas y programas de comunicación.

No obstante en el ICIC existe una mayor integración entre su personal, aunque no del todo completa, pues son más frecuentes las reuniones de carácter social y convivencia que se generan entre ellos, lo cual propicia que en esa convivencia participen todos sus miembros, desde el coordinador hasta los empleados que pertenecen a los niveles bajos. Sin embargo a pesar de que la identificación entre ellos es hasta cierto grado aceptable, ésta no va más allá de las paredes del ICIC pues no existe un programa adecuado de comunicación que propicie una mayor “afiliación” y “sentido de

¹³⁶ A.H. Maslow. Motivación and personality. Citado por Ricardo Homs Quiroga. “La comunicación en la Empresa”. op. cit. p.91-92

pertenencia”¹³⁷/ hacia la CMIC y, por lo tanto, una actitud de colaboración en el cumplimiento de sus fines.

Teóricamente la comunicación interna tiene como labor la difusión de información de interés para los empleados, coordinación de tareas y funciones, promoción de actividades interdependientes del trabajo, la superación de los empleados tanto profesional como personal y la creación, consolidación y prevalencia de un clima organizacional sano.

Pero en el caso de la CMIC, se hace uso de ella exclusivamente para transmitir instrucciones de trabajo a los miembros de sus diferentes departamentos y los del ICIC para realizar las actividades programadas por sus directivos quienes consideran más importante obtener un mayor número de afiliaciones y participantes en los cursos de capacitación que la superación de sus empleados o integrarlos u orientar su cultura a los objetivos organizacionales con la ayuda de la comunicación o la creación de un clima organizacional sano.

Ello por la falta de las condiciones, procesos, flujos y canales de comunicación pero sobre todo disposición para que los miembros de la CMIC y el ICIC se conviertan en una comunidad, es decir, se identifiquen, comprometan y responsabilicen como integrantes de una organización y adopten un sentido de pertenencia y participación.

Con lo presentado anteriormente se deduce que los flujos de comunicación que se desarrollan en la CMIC y el ICIC son, por lo general, de manera descendente-horizontal¹³⁸:/

Descendente porque la mayoría de los mensajes que se generan de manera formal son con el fin de transmitir órdenes o instrucciones, de los niveles superiores a los inferiores, acerca de lo que se debe hacer, quién y cuándo debe de realizarse. En la CMIC este flujo de comunicación va bajando paulatinamente de un nivel a otro hasta llegar a la persona a la que se le ha asignado determinada actividad pues sus directivos no tienen un trato directo con los empleados.

A pesar que la comunicación descendente también puede utilizarse para instrumentar y fortalecer la cultura y reducir la incertidumbre del rumor, para la CMIC y el ICIC es

¹³⁷ Ibidem.

¹³⁸ Veáse cuadro “Flujos de Comunicación en la CMIC-ICIC DF” p. 99

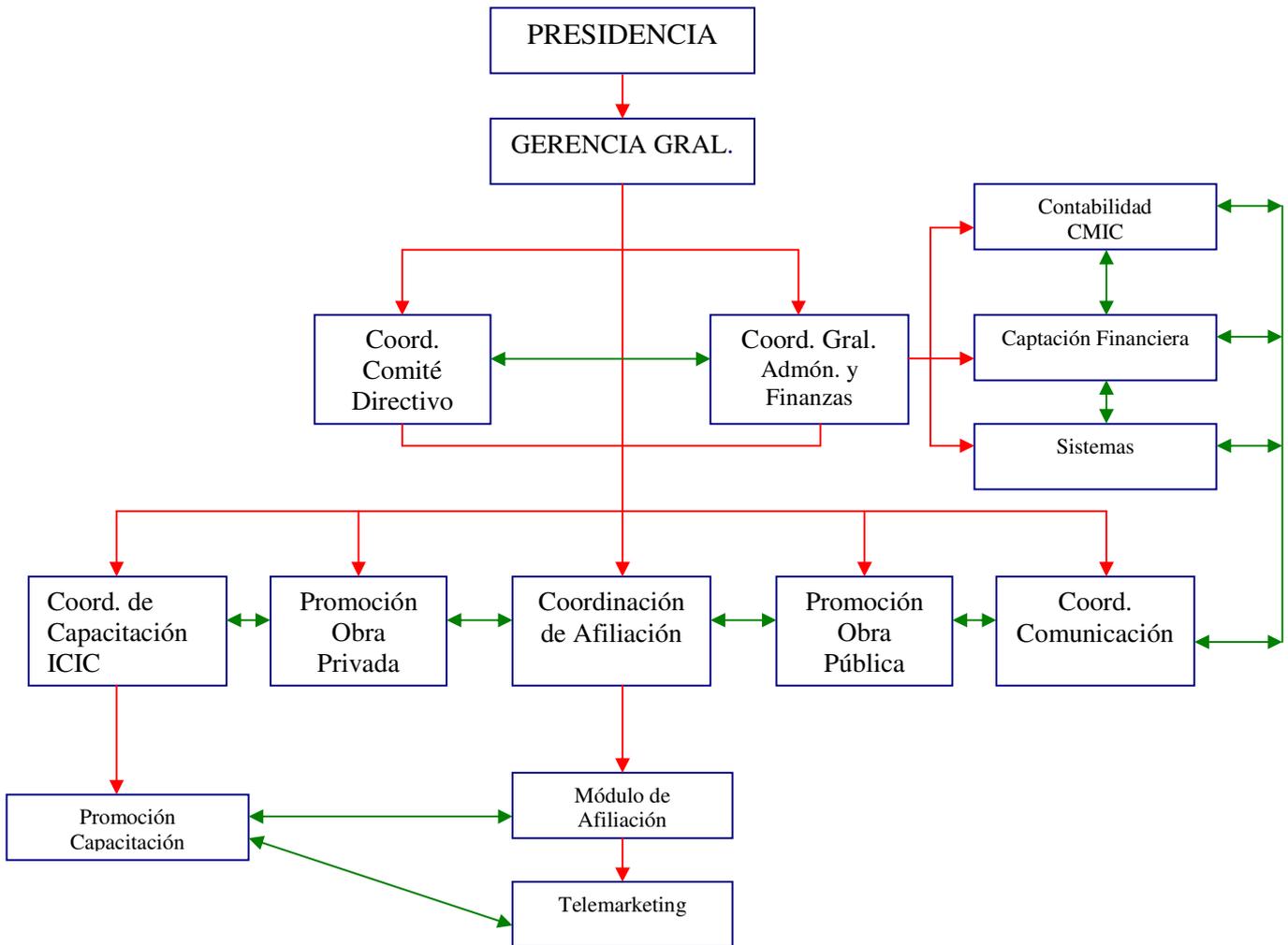
más importante que todos sus empleados ejecuten las instrucciones de trabajo que cualquier otra cosa pues suponen que los empleados deben seguir fielmente sus órdenes enfocadas principalmente a aumentar las afiliaciones o el número asistentes a los cursos. Los medios que utilizan para generar este tipo de comunicación son a través de folletos, carteles, hojas informativas y la comunicación verbal o interpersonal.

Horizontal pues es más común la convivencia entre el personal que pertenece a un mismo nivel jerárquico, lo cual genera que el intercambio de mensajes formales e informales se de abiertamente por la confianza que existe entre ellos, lo cual en la mayoría de las ocasiones ayuda a la interrelación entre los distintos departamentos de la CMIC a través de reuniones de trabajo donde se permite el dialogo y el contraste de opiniones que ayudan al desarrollo de las actividades con la coordinación y participación de todos.

También mantienen esta relación y coordinación a través de memoranda, cartas internas, informes y minutas. Cabe aclarar que este flujo de comunicación sólo se da de manera formal entre los miembros que pertenecen a los mandos altos o medios pues con los empleados surge únicamente de manera informal.

También, dentro de la CMIC pero con mayor frecuencia en el ICIC, se da la comunicación ascendente y aunque por lo general es de manera informal puede percibirse una interacción de los empleados con sus jefes inmediatos. El flujo de comunicación ascendente, en teoría, permite a los empleados participar en el proceso de la toma de decisiones al propiciar que compartan información relevante con sus superiores estimulando su participación y compromiso. Sin embargo la retroalimentación que se obtiene de este tipo de comunicación en la CMIC se queda en los mandos medios pues casi no permiten la aportación de ideas o sugerencias hacia los mandos altos y no le dan la importancia que requiere el uso de la información que se genera de los empleados que están en mayor contacto con sus afiliados en función de que su estructura de poder es cerrada y rígida.

Flujos de Comunicación en la CMIC-ICIC D.F.



 Flujos de comunicación descendentes

 Flujos de comunicación Horizontales

Debido a ello la comunicación interna se da de forma lineal pues no se toman en cuenta las opiniones y sugerencias de sus empleados, lo que crea una barrera que impide la retroalimentación, la cual representa un elemento importante que favorece un proceso dinámico y bidireccional a través del cual se puede medir la efectividad del mensaje emitido por el emisor; que en este caso es la CMIC.

En el ICIC el grado de retroalimentación es mayor que en la CMIC debido a que existe una mayor convivencia y, por lo tanto, un poco más de integración y espíritu de grupo entre sus miembros. Sin embargo de la misma forma que en los demás departamentos las ideas, sugerencias y opiniones se quedan estancados en un nivel medio pues el ICIC depende totalmente de la CMIC y cualquier decisión tomada debe ser aprobada por ésta, aunque por lo general el personal de los mandos superiores tiene una actitud reticente, lo cual provoca que la mayoría de las veces rechace cualquier propuesta que venga de los niveles inferiores.

Aparentemente la CMIC y el ICIC tienen bien establecidos sus procesos de comunicación formales e institucionales, los cuales se difunden siguiendo las líneas de su organigrama. Estos procesos idealmente tienen el objetivo de crear o propiciar una visión más clara de la información planteada para dirigir, coordinar, y estructurar las actividades de sus miembros.

Sin embargo en la práctica predomina la comunicación informal ya que ésta se desarrolla de manera natural entre los empleados de la CMIC y el ICIC debido a las relaciones interpersonales y sociales que surgen espontáneamente entre ellos pues conviven diariamente una jornada de ocho horas, lo que de cierta forma los obliga a compartir experiencias laborales y personales y a intercambiar opiniones, ideas, pensamientos, emociones y creencias que surgen alrededor de ellos.

El tipo de comunicación informal que se presenta con mayor frecuencia es el rumor, el cual por lo general contiene información vaga y confusa acerca de hechos que aparentemente sucedieron en la CMIC o el ICIC; presentándose más frecuentemente cuando va haber recorte de personal. Los rumores que se desarrollan muy pocas veces son aclarados por los mandos altos a través de los canales formales de comunicación, lo cual genera un ambiente de confusión, desconcierto e incertidumbre entre todos sus empleados y afecta el desempeño de sus actividades pues no tienen

la certeza de que el rumor sea falso o cierto. Esto provoca que su atención se enfoque en el temor de ser despedidos y no en las tareas que deben ejecutar.

Por otro lado la comunicación informal e interpersonal que surge en estas instituciones se da con mayor frecuencia entre los empleados que pertenecen a un similar nivel de autoridad o jerarquía y a un mismo departamento (comunicación horizontal) debido a que, como ya se mencionó, sienten más confianza entre ellos debido a que comparten un marco de referencia común. Sin embargo esto también sucede porque existe una constante rivalidad entre los empleados, sobre todo cuando son parte de distintos departamentos, y la relación y convivencia es mayor entre aquellos que pertenecen a una misma área de la organización pues sienten más afinidad al compartir actividades similares que con aquellos que realizan diferentes labores.

Por lo tanto la comunicación interpersonal que fluye al interior de los distintos departamentos de la CMIC, entre ellos el ICIC, se da abiertamente, en libertad y compañerismo al compartir experiencias comunes donde el intercambio de señales verbales y no verbales es recíproco. Sin embargo esa comunicación no surge de la misma forma cuando se enfrentan cara a cara dos empleados con diferente nivel jerárquico ya que aquel que tiene menor jerarquía se muestra sumiso y obediente ante el que pertenece a un nivel superior, quien casi siempre demostrará su autoridad.

La CMIC y el ICIC, como grandes grupos formales y bien establecidos, están compuestos por grupos más pequeños (departamentos o áreas) ya existentes. Sin embargo, de forma natural éstos tienden a subdividirse creando grupos aún más pequeños e informales integrados por aquellas personas que comparten afinidades o intereses en común y que para relacionarse con los otros grupos generan inconscientemente la llamada comunicación intergrupala, la cual en estas instancias casi siempre está determinada por el grado de rivalidad entre sus integrantes quienes por lo general no muestran sus intenciones abiertamente sino a través de diferentes acciones que aparentemente no las causan ellos pero que de alguna forma perjudican al otro grupo.

Por el contrario en la comunicación intragrupal, que es la comunicación que surge al interior de un grupo, existe una mayor aportación e intercambio de ideas, cooperación

y convivencia que ayudan al desarrollo y crecimiento personal de sus miembros, en cuanto a la relación de amistad entre compañeros.

Todas estas acciones, que son manifestaciones de las distintas formas de comunicación generadas al interior de la CMIC y el ICIC, no están controladas por los mandos altos pero tampoco hay un claro interés por inducirlas y utilizarlas en beneficio de ellas haciendo de esas relaciones informales una competencia sana que ayude al cumplimiento de los objetivos organizacionales pues no perciben la importancia de la comunicación informal en el desarrollo de la organización.

Es así como surge la comunicación interna en la CMIC y el ICIC, la cual de cierta forma afecta a las relaciones que estas organizaciones establecen con su exterior pues es un elemento relevante en la proyección de su imagen hacia sus distintos públicos, sobre todo hacia aquellos a quienes dirigen sus servicios, y que por lo tanto también influye en sus procesos, flujos, programas y redes de comunicación instrumentados para mantener el vínculo con ellos.

4.4 Cultura Organizacional

De acuerdo a lo expresado por Horacio Andrade¹³⁹, en el libro “La comunicación en las organizaciones”, la cultura organizacional es “el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptadas, consciente o inconscientemente, por los miembros de una organización” cuyas manifestaciones pueden ser conceptual-simbólicas, conductuales, estructurales y materiales. Con esto se refiere a las pautas deseables de conducta individual y colectiva que proporcionan parámetros para determinar qué conductas deben ser premiadas y cuáles castigadas según lo acordado y aceptado en una organización.

En el caso específico de la CMIC y el ICIC los valores conceptual-simbólicos que integran su cultura organizacional, los cuales están conformados según Andrade por la filosofía (misión, estrategias básicas, objetivos, prioridades y programas, su aparato simbólico y su mitología), parten de la función que la CMIC tiene como organismo representativo por lo que en su filosofía plasma el principio que la enmarca y que se enfoca en la defensa de los intereses de sus socios.

¹³⁹ Véase notas número 35 y 36

En su slogan, misión, visión, prioridades y programas la CMIC hace énfasis en la importancia de los socios, los cuales representan su razón de ser y permanecer como organización. Por lo mismo dentro de su filosofía es un elemento clave en el que basa el desarrollo de sus actividades, objetivos y funciones. Dentro de esas actividades está la capacitación y el adiestramiento, funciones que realiza el ICIC por lo que en su propio slogan y misión resalta la importancia de éstas para el desarrollo de las empresas afiliadas a la CMIC.

Su aparato simbólico está representado por las siglas de su nombre (CMIC) en letras minúsculas y gruesas color rojo blanco y que también cumple la función de símbolo. En años anteriores el ICIC contaba con su propio logotipo a través de las siglas de su nombre con los mismos colores que representan a la CMIC pero con letras más cuadradas. Sin embargo en 1997 para mostrar unidad se instrumentó el mismo logotipo de la CMIC para sus instituciones, entre ellas el ICIC, que para identificarse unas de otras utilizan su nombre completo bajo el logotipo establecido.

La mitología o mitos que narran las historias “sagradas” de una organización en donde se mitifica la figura del líder, el cual por lo general está representado por su fundador, no son relevantes en la cultura organizacional ni de la CMIC ni del ICIC pues a pesar de que en su historia acontecieron sucesos importantes con elementos suficientes para crear una mitología acerca de cómo se instituyeron para estas instituciones no es importante tomarlos en cuenta. Su historia oficial se basa únicamente en el año de la fundación de la CMIC, el ICIC y demás instituciones, su cambio de nombre, su ubicación, su carácter nacional, fecha y razones de la creación de la Delegación Distrito Federal (CMIC e ICIC).

Con ello se muestra un claro desinterés por parte de estas instituciones de reconocer y mostrar a sus públicos sus orígenes, con lo cual les recordarían constantemente el porqué fueron creados estos organismos, bajo qué circunstancias y cuáles fueron los motivos que orillaron a sus fundadores a luchar por un objetivo. Con esto quizá despertarían en sus empleados el interés y el deseo de seguir el mismo camino que sus fundadores pues los harían sentir comprometidos con una organización que a pesar de enfrentarse a diversos problemas ha logrado mantenerse en pie, que es lo que finalmente se busca al crear la mitología de una organización. Ello sería entonces

un elemento clave dentro de la cultura organizacional de la CMIC y el ICIC pero al hacer caso omiso de iconos relevantes como éste los valores que intentan mostrar a sus públicos pierden fuerza que aunque no es determinante les afecta de alguna forma.

Las manifestaciones conductuales como el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se presentan en la CMIC y el ICIC surgen de manera diferente en algunos aspectos, sobre todo en la interacción, en cada una de estas instituciones pese a que forman parte de una misma organización mostrando, de esta forma, un clima organizacional distinto. Esto se debe en gran parte a la distancia física que existe entre éstas pues están ubicadas en diferentes lugares debido a que por cuestiones de espacio se le creó al ICIC un lugar acorde a las necesidades que requiere el desempeño de sus actividades para brindar un mejor servicio a sus clientes. Sin embargo no consideraron las consecuencias que traería consigo esa distancia sobre todo en la relación entre la CMIC y el ICIC.

El lenguaje que utilizan está enfocado a tecnicismos empleados en la industria de la construcción y el que ellos utilizan para denominar a sus diferentes públicos (afiliados, asociados, proveedores, empresas con retenciones, empleados de la CMIC, empleados del ICIC), servicios y funciones que realizan (capacitación, adiestramiento, licitaciones, retenciones, comisiones mixtas, afiliación, entre otras) pero siempre con un nivel de respeto hacia los demás.

El comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción son inherentes unas a otras pues la ejecución de una conlleva a las otras dos. En la CMIC la interacción puede describirse como un ambiente pesado y denso debido a la rivalidad que existe entre los empleados y al exceso de trabajo al que constantemente están sometidos los que tienen un nivel jerárquico más bajo. En la relación laboral que hay entre los empleados de esta organización es constante los obstáculos que se interponen, se hacen menos unos a otros y no existe el trabajo en equipo en armonía pues casi siempre es impuesto por los mandos superiores.

En el ICIC la interacción es más amena y amable pues se vive un ambiente sano, de compañerismo, respeto y trabajo en equipo, con problemas mínimos y fáciles de sobrellevar. Aunque también llega a surgir entre los empleados la rivalidad y la envidia

por lo general la mayoría de ellos son gentiles y amables y tratan de llevar una buena relación.

En cuanto a la interacción de la CMIC con el ICIC, a pesar de formar parte de un mismo equipo, ésta es escasa y la mayoría de las veces impersonal debido precisamente a la lejanía física que hay entre estas instituciones por lo que la mayoría de los empleados de ambas sienten que forman parte de organizaciones diferentes y es constante esa distinción que hacen entre unos y otros. Ello provoca que exista poca relación orgánica, institucional y personal entre los miembros de la CMIC y el ICIC lo que genera que no haya una completa integración organizacional entre los dos.

Sin embargo y a pesar de lo ya mencionado comparten una misma cultura organizacional debido a que el ICIC depende totalmente de la CMIC pues es visto como un departamento más de esta última, el cual sólo cumple con una de las funciones que se ofrecen a las empresas afiliadas. Además las políticas, procedimientos, programas y estatutos son los mismos para ambas instituciones.

Los valores estructurales a los que hace referencia Andrade determinan la distribución jerárquica, administración, dirección, orden y funcionamiento internos de cualquier organización y están integrados por las políticas, procedimientos, normas, sistemas de status interno y la estructura de poder (liderazgo formal e informal). En la CMIC y el ICIC las normas y políticas establecidas son rígidas y sumamente estrictas pues para ellos, sobre todo en la CMIC, es importante ejercer un “control” sobre sus empleados para evitar cualquier tipo de malentendido que conlleve a un conflicto mayor. Sus procedimientos son considerados por sus socios como burocráticos pues muchos de ellos son tardados y cansados debido a que cualquier tramite realizado en estas instituciones requiere de mucho “papeleo” y la aprobación de diversas personas pertenecientes a los mandos superiores que regulan cualquier tipo de gestión en la CMIC e ICIC.

Su sistema de status interno está claramente establecido, definido, identificado y marcado ya que para la CMIC es importante diferenciar los distintos niveles que la conforman para establecer el tipo de trato que debe dirigir hacia cada uno de ellos,

incluyendo al ICIC, pues el reglamento interno en la mayoría de los puntos no es igual para todos pues para los empleados es más riguroso.

Su estructura de poder es cerrada, rígida y con poca o nula interacción de los mandos altos con mandos medios y los empleados y la mayoría de los líderes que hay en estas organizaciones son formales ya que esta figura recae en aquellas personas que pertenecen en ocasiones a los mandos altos y con mayor frecuencia a los mandos medios. Sin embargo esa figura de líder que llega a ser aceptada y reconocida por los empleados y que en ocasiones tiene una mayor relación, cercanía e influencia sobre ellos se pierde rápidamente debido al constante cambio de personal en puestos claves para la CMIC y el ICIC como jefes, coordinadores y gerentes.

Los valores materiales como la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y equipo que conforman a la organización son una parte esencial en la imagen visual que transmite ya que de cierta forma influyen en la manera cómo la ven las personas ajenas a ella. En el caso de la CMIC y el ICIC, éstos están al pendiente de los avances tecnológicos en el país y aunque no cuentan con un equipo altamente sofisticado tratan de contar con la tecnología necesaria para estar a la altura de las necesidades que requieren el desarrollo de sus actividades en la sociedad actual.

Las instalaciones y mobiliario en la CMIC son elegantes, limpios y bien cuidados y generan un aparente ambiente confortable; en el ICIC son más sencillos pero sin perder el toque de modernidad y cierta elegancia, lo cuales transmiten un ambiente fresco, natural y confortable. De esta forma tratan de mostrarse al exterior como organizaciones comprometidas con sus públicos; sobre todo hacia aquellos a quienes van dirigidos sus servicios. Sin embargo internamente el panorama que muestran es totalmente diferente pues no toman en cuenta las necesidades de sus públicos internos quienes son parte esencial en el desarrollo de sus actividades generando en ellos falta de compromiso con los objetivos preestablecidos.

Es decir, en su filosofía tanto la CMIC como el ICIC demuestran un claro interés hacia sus socios al enfatizar los beneficios que ofrecen. Sin embargo los valores que enmarcan las pautas del comportamiento de su personal no están debidamente difundidos e internalizados en ellos pues para la Cámara el tenerlos plasmados en un papel parece ser un simple requisito administrativo que no otorga la importancia que

requieren. Su método de difusión es a través de dípticos o trípticos repartidos entre su personal pero para la mayoría no es importante prestarles atención y no se toman el tiempo necesario para leerlos ya que es más importante realizar otras actividades, lo que impide su asimilación.

Además no hay un incentivo que motive a los empleados a realizar sus actividades representando los valores de su centro de trabajo. Por lo mismo la mayoría de ellos realiza su labor como una obligación y la calidad del servicio se ve afectada pues aunque el trato con las empresas constructoras es cordial, amable y respetuoso, una vez afiliadas no brindan sus servicios apropiadamente. En muchas de las ocasiones es por la falta de las herramientas necesarias para llevarlos a cabo y en otras por la falta de interés por atender determinados asuntos.

Esto afecta la imagen de la CMIC y por ende también la del ICIC, lo cual provoca que pierdan credibilidad ante su público meta y afecta la relación con ellos ya que el tipo de cultura adoptado por estas organizaciones influye de una manera determinante en las formas, procesos, flujos y fenómenos de comunicación establecidos entre sus públicos, los cuales están determinados de acuerdo al vínculo que tiene con ellos.

4.5 Comunicación externa

Para que una organización subsista, sobreviva, sea conocida y reconocida debe relacionarse, interrelacionarse y adaptarse a su entorno o medio ambiente el cual, de acuerdo con E. M. Rogers, R. A. Rogers y H. E. Aldrich¹⁴⁰/, lo conforman todos aquellos factores físicos y sociales externos a ella. El medio ambiente de una organización varía según su estructura interna, giro, sector al que pertenece y situación en tiempo y espacio al que se le denomina “ambiente relevante”¹⁴¹/.

Por lo tanto en el caso de la CMIC su “ambiente relevante” está determinado de acuerdo a su estructura interna, la cual presenta características peculiares (de las cuales se hablarán a mayor detalle en el siguiente apartado) debido a que su “giro”, si así se le puede llamar, está enfocado al tipo de organización al que pertenece y que Bonilla clasifica como “intermedia o representativa”, es decir, que su principal función

¹⁴⁰ Loc. cit. E. M. Rogers, R. A. Rogers y H. E. Aldrich Citados por Pilar Baptista. “Las organizaciones y su ambiente” p.277

¹⁴¹ Loc. cit. Pilar Baptista Lucio “Las organizaciones y su ambiente” en Carlos Fernández Collado. p. 277

es la defensa de los intereses de sus agremiados que en este caso son empresas dedicadas al sector de la construcción.

Debido a su condición como “organismo representativo”, su ambiente está conformado por cámaras gremiales agrupadas en la Confederación de Cámaras Industriales (Concamin), que regula el funcionamiento de este tipo de organismos y que por lo tanto también es parte del ambiente o entorno de la CMIC; organizaciones gubernamentales, las cuales marcan el entorno socio-económico, cultural y jurídico en el cual debe desenvolverse como organización gremial; proveedores y organizaciones con las que establece algún tipo de convenio con el objetivo de adquirir beneficios tanto para ellos como para sus afiliados en un intercambio de relación de afinidad, solidaridad y desarrollo recíproco.

En lo que respecta al “ambiente relevante” del ICIC, debido a que su principal función está enfocada a la capacitación, varía un poco en comparación al de la CMIC pese a que es directamente afectado por todo lo ocurrido en ella. Aún así el ICIC debe establecer vínculo con otro tipo de organizaciones dedicadas al ámbito de la capacitación, las cuales pueden ser su competencia, u organismos que regulan esta área y que de alguna forma afecta y es afectada por ellas.

Para establecer y mantener el vínculo con su ambiente relevante la organización se vale de la comunicación externa, la cual se encarga de crear los flujos de información dirigidos a un público ajeno a ella al cual se dirigen los productos, bienes o servicios que brinda la empresa y que es llamado público meta; aunque también pueden ser proveedores, competencia y organizaciones con las que tiene algún tipo de relación.

El público externo de la CMIC y el ICIC está conformado únicamente por todas aquellas organizaciones que forman parte de su “ambiente relevante” y con las cuales deben mantener constante comunicación para poder desarrollarse en su entorno inmediato. Para ello han instrumentado flujos, redes, programas y medios de comunicación de acuerdo a sus necesidades y posibilidades enfocados a mantener el vínculo con ellos con el objetivo de estar constantemente informados de lo que ocurre a su alrededor, adaptarse a los cambios ocurridos en la sociedad y conservarse vigentes.

Horacio Andrade menciona que la comunicación externa es “un conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios”¹⁴²/.

La comunicación que la CMIC y el ICIC han instrumentado para crear y mantener este vínculo es a través de la comunicación externa; que Annie Bartoli¹⁴³/ denomina como estratégica, la cual es utilizada para crear redes por medio de relaciones positivas con organizaciones consideradas como “claves” y esto es lo que hacen, de cierta forma, la CMIC y el ICIC cuando establecen convenios con determinadas empresas con el objetivo de obtener beneficios tanto para ellos como para sus afiliados.

Así mismo con la comunicación externa estratégica, de acuerdo con Bartoli, la organización está al pendiente de su medio externo y en el caso de la CMIC y el ICIC la relación que mantiene con los organismos gubernamentales es una forma de mantenerse informado de lo que sucede en su entorno inmediato o “ambiente relevante” acerca de los cambios ocurridos a nivel social, fiscal o jurídico y que les puede afectar o beneficiar en su desarrollo, como organización gremial en el caso de la CMIC y como centro de capacitación en el caso del ICIC, y que también puede ayudarles a adaptarse a las necesidades y a los cambios que se puedan originar en la sociedad en la que se desenvuelven.

También mantienen ese vínculo con su entorno por medio de la participación en ferias, eventos y exposiciones con relación al área de la construcción y a la capacitación y que Bartoli llama comunicación externa de notoriedad, cuya finalidad es emitir información de la empresa hacia su medio ya sea para promocionar sus productos y servicios o simplemente para darse a notar. Con su participación en este tipo de eventos la CMIC y el ICIC se mantienen vigentes en la mente de su público externo, lo cual les ayuda en su relación con ellos.

Dentro de este tipo de comunicación externa también se pueden utilizar los propios comunicados y publicaciones de la empresa y la CMIC cuenta con su revista electrónica y su publicación mensual llamada Construcción, en las cuales publican los

¹⁴² Loc. cit. Horacio Andrade.” Hacia una definición...” p. 32

¹⁴³ Annie Bartoli. “Comunicación y organización. La organización comunicante...” Op. cit p.101

eventos relevantes ocurridos en ella o en los que han participado con el objetivo de mostrar a sus públicos externos su presencia e interés por el desarrollo de la industria de la construcción. Aunque el ICIC no cuenta con publicaciones o revista propias la CMIC le da un espacio en los que ella edita como mención de uno de los servicios y beneficios que ofrece a sus afiliados así como las diversas exposiciones y eventos en los que ha participado esta institución con el objetivo de estar al pendiente de lo ocurrido en el área de la capacitación y de esta forma brindar un mejor servicio a sus clientes.

La comunicación externa que la CMIC y el ICIC han generado hacia los diferentes públicos ajenos a ella ha sido óptima, pues a través de estrategias bien planeadas han logrado establecer convenios con empresas importantes y organismos gubernamentales que les han ayudado a su desarrollo en sus distintos ámbitos (construcción y capacitación respectivamente) y que a su vez generan beneficios para sus afiliados.

Aparentemente la CMIC y el ICIC muestran mayor interés en la comunicación hacia el exterior pues consideran importante crear relaciones positivas con organizaciones reconocidas en su ámbito que les den respaldo, apoyo y les generen confiabilidad con el objetivo de buscar el bienestar y beneficio de las empresas que se afilien a la Cámara, es decir, intentan proyectar una imagen positiva al exterior con lo cual buscan atraer la atención de su público potencial (empresas dedicadas al área de la construcción).

Sin embargo, estudiándolas y conociéndolas a fondo la perspectiva cambia radicalmente pues se hacen evidentes las insuficiencias presentadas en su comunicación interna, que propicia la falta de compromiso e identificación de sus empleados con la CMIC y el ICIC, y la mala imagen que su público meta tiene de ellos debido al concepto que se han formado por los malos tratos de las que fueron objeto en años anteriores muchas empresas constructoras antes de que se implantara la afiliación voluntaria.

Estas son las redes de comunicación que la CMIC y el ICIC han instrumentado con sus públicos internos y externos y que de alguna manera influyen en la relación y

comunicación que éstas intentan establecer con su público meta, tema del cual se hablará más adelante.

4.6 Investigación de campo

Con el fin de complementar la información recolectada mediante la observación participante y las entrevistas a profundidad con los informantes calificados (directivos y cuadros medios de la CMIC y el ICIC) en torno a la drástica disminución del número de asistentes a los cursos del ICIC, se llevó a cabo una encuesta a una muestra de población de los trabajadores de las 234 empresas afiliadas a la CMIC.

Lo anterior con el fin de corroborar una de las hipótesis de este trabajo, la cual señala que la disminución en la asistencia a dichos cursos se debe principalmente a que los trabajadores de empresas afiliadas no conocen los beneficios de la capacitación pues la información sobre ésta (publicidad) se envía a los directivos quienes no la transmiten a sus subordinados; convirtiéndose así en una barrera entre CMIC-ICIC y sus públicos mixtos.

Inicialmente la encuesta se planeó a partir del universo total de las 234 empresas de la construcción existentes en el D.F. que actualmente son miembros de la CMIC. Sin embargo, cuando se recurrió a dichas empresas para solicitar su colaboración al respecto, sus directivos se negaron a permitir el ingreso para la realización de las encuestas en sus lugares de trabajo, razón por lo cual el cuestionario de la encuesta se aplicó, del 25 de mayo al 22 de junio, en vía pública y en lugares aledaños a las sedes de algunas de estas empresas, cuyos trabajadores, en la mayoría de los casos, se negaron a participar por temor a posibles represalias.

Pese a ello se logró aplicar un total de 50 cuestionarios a otros tantos empleados de la industria de la construcción quienes pertenecen a 25 distintas compañías del ramo, que representan un poco más del 10% de las afiliadas a la CMIC en el D.F. Dichos entrevistados accedieron a responder las preguntas, siempre y cuando no se incluyera ni su nombre ni el lugar o empresa donde trabaja, la cual ciertamente aumenta el margen de error del muestreo. Sin embargo si muestra, a partir de la tabulación realizada de los datos obtenidos, algunos indicadores que refuerzan las hipótesis establecidas en este trabajo

El cuestionario utilizado incluyo los siguientes reactivos:

Cuestionario

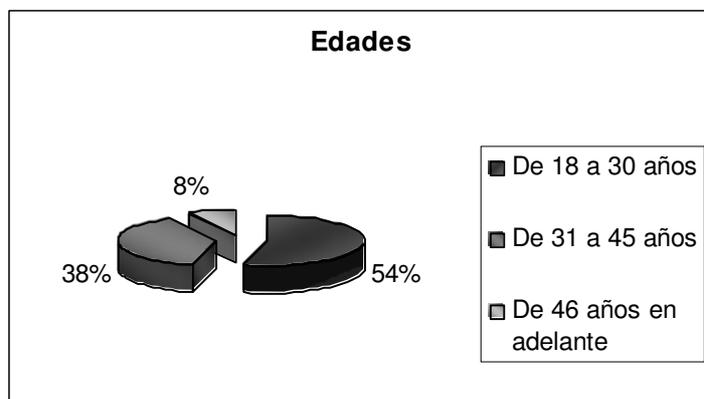
1. Edad:
2. Sexo:
 1. Masculino
 2. Femenino
3. Empresa en la que trabaja:
4. Puesto que ocupa actualmente
5. Antigüedad en el puesto
6. Nivel máximo de estudios
 1. Primaria
 2. Secundaria
 3. Bachillerato
 4. Técnico
 5. Licenciatura o Ingeniería
 6. Otro
7. ¿Conoce a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC)?
 1. Sí
 2. No
8. ¿Conoce los servicios que ofrece a sus agremiados?
 1. Sí
 2. No
9. ¿Sabe si su empresa está afiliada a la CMIC?
 1. Sí
 2. No
10. ¿Ha recibido directamente algún material informativo de la CMIC?
 1. Sí
 2. No
11. ¿Qué tipo de material informativo ha recibido?
 1. folleto
 2. revista
 3. invitación

4. publicidad
5. volante
12. ¿Conoce el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC)?
 1. Sí
 2. No
13. ¿Conoce todos los cursos que ofrece a los empleados de la construcción?
 1. Sí
 2. No
 3. Algunos
14. ¿Me puede decir el nombre de alguno que le interese tomar o haya tomado?
15. ¿Cómo se enteró de los cursos que ofrece?
 1. Amigos o compañeros
 2. Por jefes de su empresa
 3. Por publicidad de la CMIC o el ICIC
 4. Otros
16. ¿Ha tomado o está tomando actualmente un curso de capacitación en el ICIC?
 1. Sí
 2. No
17. ¿Cuál es el nombre del curso más reciente?
18. ¿Le ha servido para el desempeño de sus tareas actuales?
 1. Sí
 2. No
19. A su juicio, ¿el instructor conocía los temas del curso?
 1. Sí
 2. No
 3. Regular
20. ¿Cómo le explicó los contenidos del temario?
 1. Con mucha claridad
 2. Se le entendió algo
 3. No se le entendió nada
21. ¿Hay algún curso que no imparta el ICIC que a usted le gustaría que se agregara?
 1. Sí
 2. No
22. Mencione el nombre del curso, tema o contenido que usted propone

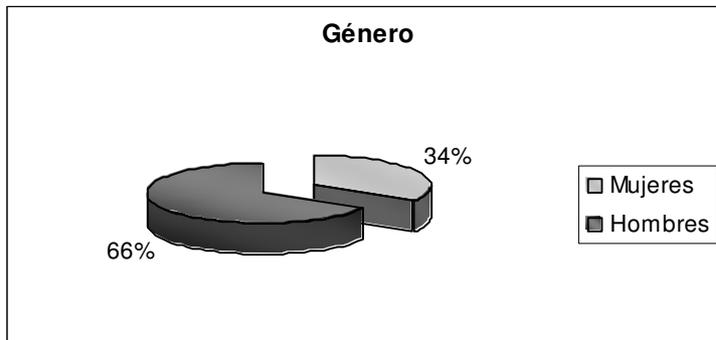
4.7 Análisis de la información

En la variable edad se eligió un rango triple que va desde los 18 años en adelante, tomando en cuenta el inicio de la vida productiva promedio de los individuos, lo cual se confirmó durante la encuesta pues ninguno de los entrevistados se ubicó en edad más temprana. Así los tres rubros van de 18 a 30 años, que pueden ser calificados como personal joven y en formación; de 31 a 45 años, clasificados como adultos y ya con su ciclo educativo completo y de 45 en adelante que es personal veterano que de alguna manera ha llegado o se encuentra a punto de alcanzar su punto máximo de rendimiento y posición dentro de sus empresas.

De la tabulación de los cuestionarios se concluye, como se muestra en la siguiente gráfica, que la mayoría de la muestra de población se ubica, con un 54%, en el rango de los 18 a los 30 años; en segundo lugar, con un 38%, se encuentran trabajadores que van de los 31 a los 45 años, mientras que apenas un 8% de los empleados de la construcción tienen 46 años o más, lo cual muestra que este bajo porcentaje quizá corresponde al sector laboral que cesa de trabajar ya sea por jubilación después de los 30 años de trabajo de ley o bien por algún problema de carácter general o de salud.

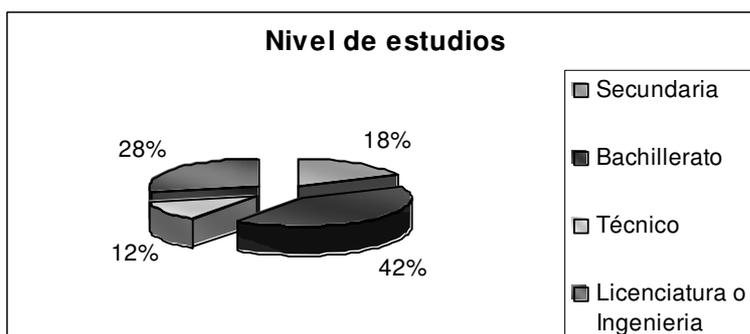


En cuanto a género, como se ilustra en la siguiente gráfica, el 66% de la fuerza laboral en la industria de la construcción está integrada por el género masculino y el 34% por el género femenino.



Aunque el sexo masculino continua representando la mayoría de los empleados de esta industria, el 34% del personal femenino bien puede representar la tendencia mundial de una mayor participación de las mujeres en carreras como arquitectura o ingeniería; o bien en carreras técnicas ya sea relacionadas con dicha industria o con el ámbito de la informática, sin excluir los tradicionales servicios secretariales y administrativos, en buena parte dominados por el sector femenino

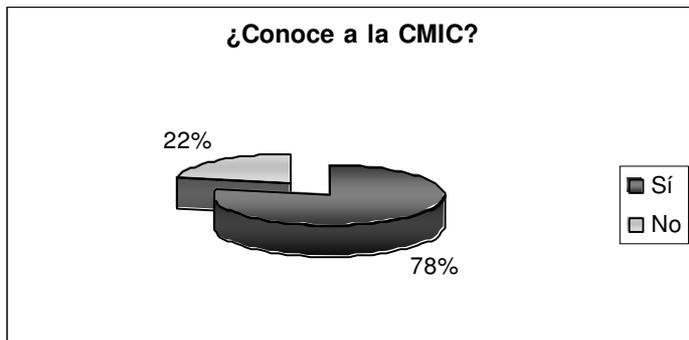
En cuanto al nivel de estudios, como se describe en la siguiente gráfica, se demuestra que el 42% de los entrevistados cuenta con bachillerato; el 28% ha obtenido ya sea un título profesional de nivel licenciatura o de ingenierías; el 18% admite contar con estudios de secundaria y apenas el 12% reconoce alguna carrera técnica. Llama la atención que ninguno de los entrevistados tenga un nivel de máximo de estudios de primaria y que tampoco se haya registrado ningún entrevistado con estudios de postgrado (maestría o doctorado).



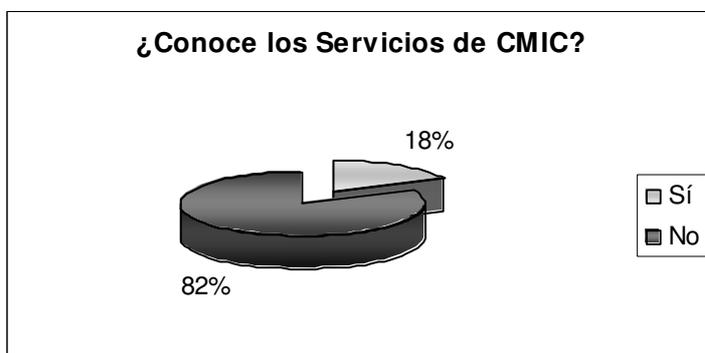
De cualquier manera resalta el hecho de que, si se unifica el porcentaje del 42% empleados con bachillerato y el 12 con carrera técnica, se suma un total de 54% con

un nivel de educación media superior que de alguna manera conformaría más de la mitad de los empleados en la industria de la construcción. Lo anterior puede ser motivado por el hecho de que las empresas, en años recientes, han aumentado sus exigencias en cuanto a los perfiles profesionales que exigen para cualquier puesto de base o intermedio, que se han elevado de nivel secundaria precisamente a bachillerato o bachillerato técnico.

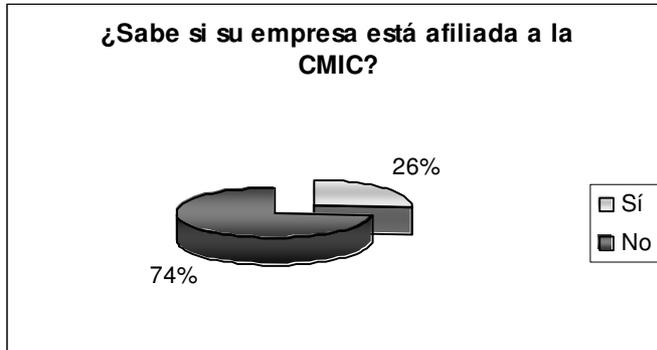
Ya entrando en materia, en cuanto a las variables dependientes que buscaban establecer el grado de relación y comunicación entre CMIC-ICIC y sus públicos mixtos, se encontró, como se describe en la gráfica subsiguiente, que el 78% de los entrevistados si conoce e identifica a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción y el 22% no.



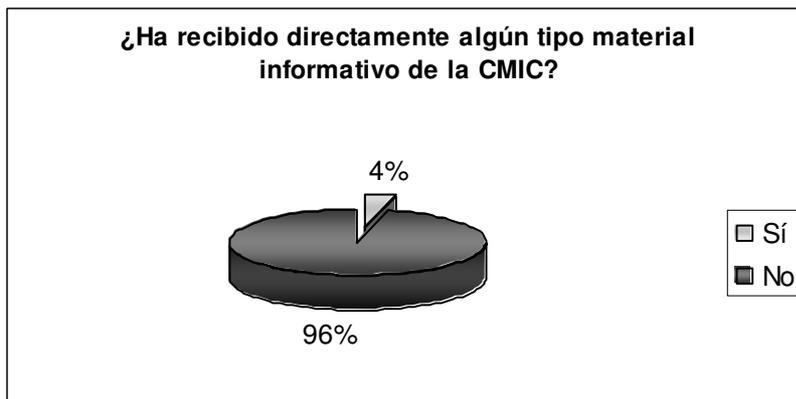
Sin embargo este indicador es relativo pues, como se muestra en la siguiente gráfica, el 82% de los entrevistados desconoce por completo el tipo de servicios que CMIC ofrece a las empresas afiliadas e incluso a ellos mismos; y solamente un 18% dijo conocerlos.



Pero aún más, al interrogárseles sobre si sus empresas se encontraban o no afiliadas a la CMIC un 74% afirmó desconocer o no está seguro de esto, mientras sólo un 26% contestó en sentido afirmativo.

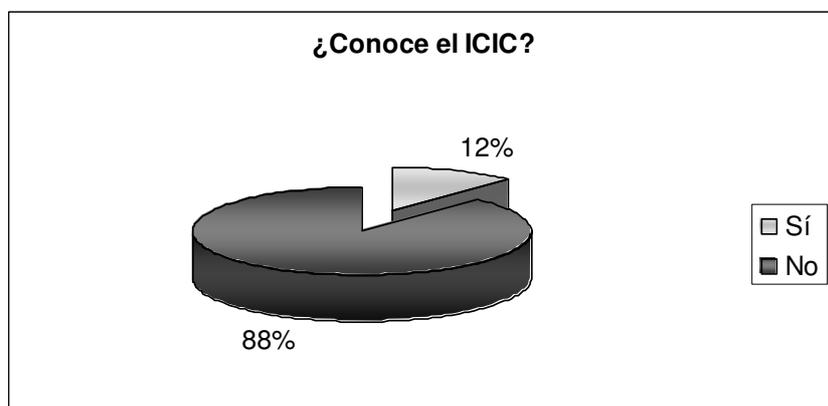


Este resultado es significativo pues, como se muestra en la gráfica siguiente, tan sólo un 4% ha recibido algún tipo de material informativo de la CMIC, mientras un 96% admitió no haber recibido jamás, a nivel personal, material de este tipo como podría ser folletos, volantes o publicidad en general, lo cual muestra que la fuente de información y conocimiento sobre CMIC por parte de los trabajadores de su ramo son indirectas; quizá producto de lo que escuchan o comentan amigos o compañeros de actividades.

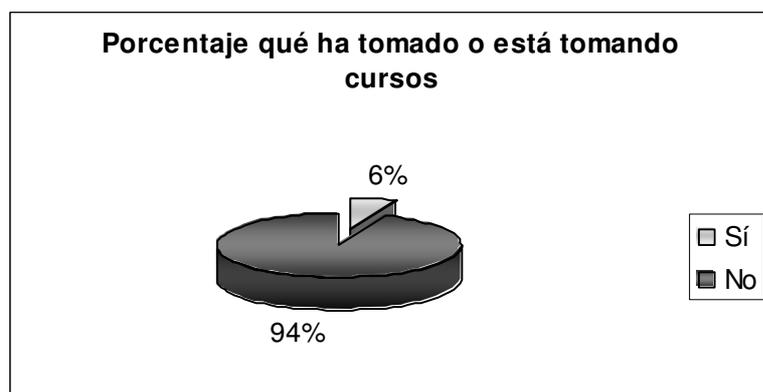


El grado de desconocimiento de los entrevistados, empero, aumentó en relación con el ICIC que como ya se ha mencionado es el brazo operativo de la CMIC en materia de capacitación pues, como se observa en la gráfica expuesta más abajo, un 88% de

los entrevistados jamás ha oído de él y tan sólo un 12% admite conocerlo y saber a qué se dedica.



Sin embargo este conocimiento también es relativo pues, de acuerdo con la tabulación obtenida de la pregunta 16: “¿Ha tomado o está tomando actualmente un curso de capacitación en el ICIC?”, un 94% respondió que nunca ha tomado un curso en este instituto y apenas un 6% del 12% que lo conoce ha tomado o se encuentra tomando algún curso.

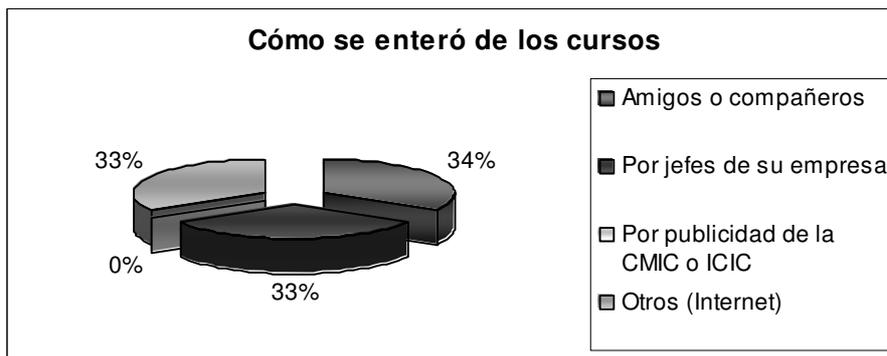


En cuanto al conocimiento de los cursos que brinda el ICIC, el 94% afirmó desconocerlos por completo y tan sólo el 6% conoce algunos; porcentaje que se corresponde con el porcentaje que admitió haber tomado o estar tomando alguno de

ellos. Empero ninguno de los encuestados admitió conocer todos los cursos que brinda esta institución.



El 6% de los encuestados que conoce algunos cursos y que por ende ha tomado o está tomándolos admitió que la forma cómo se enteró de ellos fue, como se indica en la siguiente tabla, un 34% por amigos o compañeros, 33% por internet y 33% por jefes de su empresa pero ninguno admitió haberse enterado por publicidad directa del ICIC, pese a que este organismo manda a sus empresas afiliadas el programa de cursos abiertos cada cuatrimestre, lo cual indica que las personas que lo reciben (que son por lo general los directivos de la empresa) no lo distribuyen ni lo promocionan entre sus empleados.



En forma complementaria y aunque no se relaciona en absoluto con el objetivo de esclarecer el grado de comunicación entre CMIC-ICIC y los trabajadores de las empresas afiliadas, debe mencionarse que, del 6% de los asistentes al ICIC, la

mayoría toma cursos relacionados con el área de cómputo, y admite que le sirven para el desempeño de sus tareas y se sienten satisfechos con el curso tomado.

Por otro lado resultó difícil establecer porcentajes sobre los cursos propuestos por los entrevistados pero nuevamente el área de cómputo lleva la delantera en áreas como Windows, Microsoft Office y diseño gráfico.

Con base en la información tabulada se comprueba de manera fehaciente la hipótesis de este trabajo, la cual apunta que la disminución en la asistencia a los cursos del ICIC se debía, principalmente, a que los trabajadores de las empresas no conocían los beneficios de la capacitación. La causa de este desconocimiento, como se muestra en las gráficas anteriores, se debe principalmente que CMIC-ICIC, si bien mantiene comunicación con sus empresas afiliadas y directivos, e incluso les envían información sobre sus cursos de capacitación, no logra hacer llegar su mensaje de promoción a los directamente interesados que son los empleados de las mismas. Así mismo se comprueba que, de alguna manera, los propios directivos de las empresas se han convertido en una barrera de comunicación entre CMIC-ICIC y los trabajadores de la construcción al no difundir apropiadamente entre éstos la información que ellos reciben.

Lo anterior convalida la necesidad de una propuesta de mercadotecnia relacional como la aquí propuesta, la cual plantea un esquema de comunicación y promoción directa entre CMIC-ICIC y los trabajadores de esta industria, con el fin de aumentar el índice de participación en sus cursos de capacitación.

4.8 La comunicación como organismos intermedios y sus públicos mixtos

En su obra “La Comunicación: función básica de las relaciones públicas” Carlos Bonilla habla de organizaciones que además de tener fines y objetivos claramente definidos presentan un cierto nivel de especialización y funciones a las cuales denomina como “organismos intermedios o representativos”¹⁴⁴/ y que define como la agrupación de personas, empresas, instituciones, corporaciones o diversas organizaciones de cualquier tipo que tienen intereses en común.

¹⁴⁴ Véase nota de pie de página número 25. Carlos Bonilla. “La comunicación: función básica de las relaciones públicas”.

Este es el caso de la CMIC que debido a su condición de “organismo intermedio o representativo” presenta una estructura, funciones, objetivos y tipo de comunicación diferentes a los de las demás organizaciones donde sólo existen públicos internos y externos. Las diferencias se dan en función del objetivo para el que fue creada la CMIC, que es el de representar o fungir como intermediaria entre sus afiliados y el sector del que forma parte o el sistema social al que se dirige o especializa, que en este caso es el de la construcción.

Por lo tanto sus funciones generalmente no se enfocan a la producción de bienes materiales sino a brindar servicios orientados a las necesidades de sus afiliados, ya que su objetivo es el de obtener beneficios para ellos.

Su estructura interna presenta, como consecuencia de su constitución, características peculiares¹⁴⁵. Esta peculiaridad en su organización interna se debe precisamente a que está conformada, por un lado, por los empleados (públicos internos) que trabajan en ella como organismo intermedio y por otro lado, por sus afiliados (empresas del sector de la construcción) que se agrupan para buscar un fin común (público mixto), con la diferencia de que estas últimas no se ubican en el lugar físico de la CMIC pues cuentan con su propio espacio y estructura física, tienen sus propias funciones, actividades, objetivos y empleados o públicos internos propios. Sin embargo debe remarcar que, de manera formal, dichos públicos internos de las empresas afiliadas a la CMIC son también públicos mixtos de ésta. Esto también afecta al ICIC pues como parte de la CMIC está involucrado en todo lo ocurrido en ella.

La relación entre la CMIC y el ICIC con sus afiliados es por ello un tanto “especial” en el sentido de que el vínculo que establecen se torna un poco difuso o no tan claro pues no es tan estrecho como con sus públicos netamente internos pero tampoco es tan lejano como con los externos. Por ello, retomando lo expuesto por Bonilla acerca de la clasificación de públicos y extrapolándolo para esta investigación, se ha clasificado a los dueños, directivos y trabajadores de las empresas afiliadas a la CMIC dentro del público mixto al que hace referencia este autor.

Bonilla dice que un público mixto está conformado por “aquellos sectores cuyos intereses están estrechamente ligados a la organización y que, en consecuencia, se

¹⁴⁵ Loc. cit Carlos Bonilla “La comunicación: función básica de las relaciones públicas”. p.19

ven afectados por todo lo que ocurre en ella”¹⁴⁶/. Sin embargo, extrapolando lo que dice Bonilla se puede afirmar que existe otro tipo de público mixto en el cual la relación indirecta entre ellos y la organización representativa se da en función inversa, es decir, de los servicios que dicha organización les presta.

Tal es el caso de la CMIC y el ICIC que son dos tipos de “organismos intermedios” que agremian a las empresas de la industria de la construcción y, por lo tanto, en teoría deben mantener una relación estrecha y un esquema de comunicación especial con los empleados de las diversas empresas afiliadas, con los cuales el vínculo establecido está en función de los servicios que estas dos entidades ofrecen a los trabajadores de la industria de la construcción.

Sin embargo la relación que la CMIC y el ICIC han establecido con sus públicos mixtos es muy débil y en ocasiones nula debido a la falta de mensajes adecuados a éstos que ni la CMIC ni el ICIC ha considerado como tal. Esto sucede porque no conocen sus características como público mixto pero sobre todo el nivel de relación que tienen con ellos.

Se estableció en el segundo capítulo de la presente tesis que la comunicación que se debe instrumentar para un público mixto, de acuerdo a sus características similares tanto del público interno como del externo y sus necesidades específicas, debe ser también mixta.

Por lo tanto los mensajes dirigidos al público mixto (como público-meta) de la CMIC y el ICIC, deben contener información sobre los acontecimientos que ocurren al interior de estas organizaciones como cambios, eventos y reestructuraciones, entre otros, con el fin de hacerlos sentir parte de ellas aunque, como ya se mencionó anteriormente, ese sentimiento de pertenencia no es tan estrecho como ocurre con su propio personal pero que de alguna forma les afecta pues son a ellos a los que se dirigen los servicios que ofrecen por lo que los mensajes también deben orientarse con el propósito de influir en ellos, persuadirlos y convencerlos para que los utilicen.

Sin embargo las políticas de comunicación y difusión de la CMIC y el ICIC, así como sus prácticas informativas (de eventos o cursos de capacitación, entre otros) se aplican bajo una modalidad de comunicación externa que sólo llega a los públicos mixtos de

¹⁴⁶ Loc. cit. Carlos Bonilla “La comunicación...” p. 72

“alto nivel”, conformados por dueños y directivos de empresas afiliadas, pero que no permea a los públicos mixtos de niveles operativos, conformados por los empleados de las empresas afiliadas y no sólo por sus funcionarios.

El tipo de comunicación que la CMIC y el ICIC establecen con sus públicos mixtos es por medio de la que Bartoli¹⁴⁷ denomina como comunicación externa operativa, la cual utiliza como vía a los empleados que se encuentran en contacto con personas ajenas a la empresa para que proyecten una imagen y emitan mensajes en nombre de la organización. La CMIC y el ICIC utilizan como vías a los empleados que trabajan en el área de telemarketing y los ejecutivos de cuenta.

Los primeros cumplen con la función de establecer contacto con los directivos de las empresas de la industria de la construcción para invitarlos a renovar su afiliación o a hacerlo por primera vez, según sea el caso, y a tomar los cursos de capacitación que brinda el ICIC así como los múltiples beneficios que estas instituciones ofrecen.

Los ejecutivos de cuenta representan la vía más directa y personal de la CMIC y el ICIC con sus públicos mixtos pues son los encargados de realizar el trámite de la afiliación y por lo mismo establecen un contacto personal con las empresas constructoras ya que deben presentarse en sus instalaciones a recoger la documentación necesaria. Además tienen la responsabilidad de presentar con mayor detalle los servicios a los que tienen derecho las empresas afiliadas y los empleados que en ellas trabajan e invitarlos a que hagan uso de ellos. Eso los convierte en la carta de presentación de la CMIC y el ICIC y quienes representan y transmiten su imagen.

Sin embargo es más la exigencia que se les hace por aumentar las afiliaciones (cuando éstas empiezan a descender) que para actuar como verdaderos “enlaces” de la CMIC con aquellas empresas que ya se afiliaron, lo cual impide un adecuado proceso de comunicación y difusión de servicios como ocurre con los cursos de capacitación.

Otros medios utilizados para promocionar todos los servicios que ofrecen estas organizaciones son, entre otros: la revista electrónica, a través de la cual les proporcionan información acerca de hechos o eventos relevantes ocurridos al interior

¹⁴⁷ Loc. cit Annie Bartoli. “Comunicación y organización...” p. 100

de éstas organizaciones o sobre aspectos relacionados con la industria de la construcción, bolsa de trabajo, programación de los cursos del ICIC, oportunidades de trabajo, licitaciones y los diversos servicios a los que tienen derecho, entre otros.

También distribuyen entre sus afiliados folletos, dípticos, trípticos en los cuales plasman los programas de los cursos de capacitación y desarrollan los beneficios de la afiliación y de todos los servicios que ofrecen estas instituciones entre ellos la capacitación. Además cuentan con medios de comunicación como el teléfono, fax y correo electrónico a través de los cuales los afiliados tienen la oportunidad de dar alguna queja, pedir algún servicio o beneficio o resolver sus dudas.

Sin embargo todos estos elementos de comunicación de los que hacen uso tanto el ICIC como la CMIC no cumplen adecuadamente con la función para la que están hechos pues tanto la afiliaciones como la asistencia a los cursos han ido en decadencia. Pero el principal problema que se expone en esta investigación es la inasistencia a los cursos programados en el ICIC pues esta institución se enfrenta a un grave problema de desinformación en su público mixto potencial (trabajadores de la industria de la construcción) acerca de éstos. Su crisis ha aumentado en los últimos tres años a tal grado que los cursos se abren con tres participantes cuando hace tan sólo dos años el mínimo de participantes era de ocho.

Con todo lo expuesto anteriormente se deduce que esto se debe a diversos factores que comienzan desde las insuficiencias presentadas en su cultura organizacional y lo cual se ve reflejado en la actitud de sus propios empleados (sobre todo los de la CMIC) que al no sentirse identificados y comprometidos en la consecución de los objetivos preestablecidos desempeñan sus actividades inadecuadamente. Esto provoca que la relación con sus públicos mixtos también se vea afectada pues en lugar de hacerlos sentir parte de la organización transmiten una imagen desfavorable hacia ellos.

Al tener una opinión desfavorable hacia la CMIC y por ende del ICIC la comunicación con los públicos mixtos se interrumpe pues no permiten que se les de una mayor información sobre los beneficios de la capacitación tanto para la empresa como para los empleados y se muestran incrédulos y renuentes ante ello.

Sin embargo el principal obstáculo al que se enfrenta el ICIC es la falta de información por parte de los trabajadores de las empresas afiliadas sobre los cursos de capacitación y sus beneficios. La información que genera el ICIC acerca de sus cursos se queda estancada en los mandos superiores de las empresas afiliadas, pues es a través de ellos que establecen comunicación, y los cuales muy pocas veces se muestran interesados en capacitar a sus empleados. El proceso de comunicación en este caso también se interrumpe pues la información no llega al personal de esas organizaciones a quienes también les conciernen los cursos de capacitación diseñados para ellos.

En términos de la Teoría de la Comunicación y de acuerdo al modelo propuesto por David K. Berlo¹⁴⁸/ el proceso de comunicación que se genera entre la CMIC, el ICIC y sus públicos mixtos se desarrolla de la siguiente manera:

La CMIC (organismo intermedio) como fuente de la comunicación o emisor tiene como propósito informar a sus públicos mixtos sobre los cursos de capacitación, para lo cual requiere de codificar esa información en forma de mensaje con la ayuda del codificador cuya función es realizada por el ICIC, el cual tiene como objetivo expresar dicho mensaje al receptor a través de canales como folletos, trípticos y el contacto telefónico.

Cabe aclarar que en la actualidad ese mensaje, con información de los cursos de capacitación, se codifica de acuerdo con el marco de referencia de los directivos de las empresas afiliadas a la CMIC y no con el de los empleados de niveles operativos, quienes constituyen el verdadero receptor el cual se quiere persuadir para que acuda a tomar los cursos. Por tal motivo los directivos deberían cumplir con la función de decodificadores, es decir, en palabras de Berlo, retraducir, decodificar y darle forma al mensaje para que pueda ser utilizado por el o los receptores, que en este caso son los empleados de niveles operativos de esas empresas afiliadas. En otras palabras el decodificador es como una especie de enlace o vínculo final que permite la comunicación entre el emisor y el receptor pues ayuda a que el mensaje llegue a su destino.

¹⁴⁸ En el modelo del proceso de comunicación propuesto por Berlo intervienen 6 elementos: fuente de la comunicación, codificador, mensaje, canal, decodificador y receptor. David K. Berlo. "El Proceso de la Comunicación". op. cit. p. 24-25

Sin embargo los directivos no cumplen con dicha función y en lugar de ello representan una “barrera”; crean “ruido” e impiden que el mensaje llegue a los verdaderos receptores, lo cual provoca que el proceso de comunicación permanezca trunco.

Hay que recordar que el ICIC no es del todo consciente de ello pues no ha considerado que ese vínculo de interacción que debe establecer con sus públicos mixtos va más allá de los directivos o representantes legales de la empresas afiliadas a la CMIC; es decir, no se ha dado cuenta del todo que su público potencial está conformado por los empleados de todos los niveles de esas organizaciones y parte esencial en el desarrollo de sus actividades pues es a ellos a quienes está dirigida la capacitación.

Debido a ello la relación con este público, también “mixto, es nula y la identificación y sentido de pertenencia de ellos con el ICIC o la CMIC no existe, lo que también genera desinformación acerca de los cursos de capacitación a los que tienen derecho pues no es relevante para ellos la presencia de esas instituciones en su vida laboral.

Esto es causa importante de la inasistencia a los cursos, ya que la comunicación no fluye hacia ese público pues no se han establecido canales adecuados por los cuales puedan difundir mensajes con información acerca de lo que es el ICIC y los beneficios que ofrece tanto para ellos como para la empresa en la que trabajan.

4.9 Análisis FODA CMIC-ICIC

Con base en el análisis situacional realizado, así como de los elementos que describen la comunicación interna y mixta (es decir, con sus públicos mixtos) de la CMIC, puede entonces plantearse, en primera instancia, un diagnóstico de la problemática que se presenta actualmente en el ICIC, consistente en la drástica disminución de la asistencia a los cursos de capacitación dirigidos a los trabajadores de la industria de la construcción. Aunque los elementos causales de dicha disminución podrían incluir tanto factores personales, grupales o de las empresas afiliadas a la CMIC, en este trabajo se hace énfasis en destacar; como un fenómeno comunicacional inherente a la organización analizada, que el notorio declive en la asistencia a los cursos de capacitación tiene su origen en las barreras existentes entre el emisor del mensaje y

sus destinatarios. Ello permite plantear el siguiente análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en esta materia.

Fortalezas

- Tienen una larga trayectoria y arraigo histórico
- Son reconocidas por las empresas de industria de la construcción
- Conocen el medio profesional, técnico y laboral de la industria de la construcción.
- Conocen las necesidades de cada empresa según su rubro (obra negra, construcción de vivienda, caminos y puentes entre otros), por lo tanto hay una relación inmediata de ellos con el mercado laboral.
- Diseñan cursos adecuados a las diferentes instancias y niveles de las empresas de la industria de la construcción.
- Conocen lo que el mercado de la construcción va pidiendo a los trabajadores (capacidades, destrezas y habilidades).
- Cuentan con una gran planta instalada de recursos humanos (especialistas y planta docente con experiencia) y técnicos (equipo e infraestructura) acorde a las necesidades de sus clientes.
- La Ley Federal del Trabajo es coadyuvante a sus labores porque determina que los trabajadores deben capacitarse.
- Cubren un nicho laboral y de capacitación.
- Obtienen beneficios para sus afiliados a través de convenios con proveedores de la industria de la construcción y empresas de otras áreas.

Debilidades

- Escasa asistencia a los cursos de capacitación con decremento sostenido
- Afiliación no obligatoria de las empresas a la CMIC, lo cual provoca deserción
- Su larga trayectoria ha desgastado paulatinamente su imagen entre sus agremiados.
- Orientan demasiado sus actividades hacia la afiliación y otros servicios pero han descuidado la capacitación.

- Los directivos de empresas afiliadas no son receptivos a los programas de capacitación laboral de sus empleados.
- Escasa identificación de los directivos de empresas con su Cámara.
- Nula identificación de los empleados de niveles bajos de las empresas afiliadas con la CMIC e ICIC.
- Desconocimiento de estos públicos mixtos sobre los cursos de capacitación.
- Desconocimiento de estos públicos mixtos sobre los beneficios que le pueden generar los cursos de capacitación.
- Esquema de difusión de cursos elitista orientada hacia los directivos de la empresa y no a los trabajadores de la industria de la construcción.
- Nula colaboración de empresas y directivos con el objetivo de capacitación del ICIC.
- Esquema de difusión de cursos indirecta, sesgada y de nula penetración hacia el público meta.
- Ausencia de esquema persuasivo en mensajes de difusión que motive e induzca matrícula y asistencia.
- Renovación del Comité Directivo cada dos años, lo cual genera cambios en su estructura orgánica y se pierde continuidad en sus planes y programas de comunicación.

Amenazas

- Deserción creciente de empresas afiliadas.
- Que en la Ley Federal del Trabajo ya no se exija la capacitación y el adiestramiento para los empleados
- Crecimiento de empresas u organizaciones dedicadas a la capacitación
- Posibilidad de que las empresas contraten por fuera o en otras instancias cursos de capacitación.
- Posible desaparición de CMIC-ICIC Delegación D.F. si las afiliaciones y la asistencia a los cursos disminuyen más.

- Creación de otras cámaras gremiales enfocadas a alguna área específica de la construcción

Oportunidades

- Competencia no especializada en la industria de la construcción
- Que empresas competidoras no cubran por completo las necesidades de los trabajadores de la industria de la construcción
- La Secretaria del Trabajo y Previsión Social imponga mayores sanciones a los patronos que no proporcionen capacitación a los empleados
- Crecimiento de la industria de la construcción que exija a los trabajadores mayor capacitación
- Nueva tecnología para la industria de la construcción que requiera especialización de los trabajadores

Áreas de oportunidad

- Campaña de relanzamiento de la Imagen de la CMIC para revertir la opinión adversa sobre sus servicios.
- Campaña de relanzamiento del ICIC para que su público meta conozca los beneficios que ofrece.
- Estrategia de campaña enfocada hacia la exaltación y promoción de servicios entre los cuales resalten los cursos de capacitación.
- Diseño de estrategia de mercadotecnia relacional para ubicar y atraer público meta.
- Estrategia, programa o campaña de difusión de los cursos de capacitación.
- Campaña de sensibilización para que los trabajadores de la industria de la construcción tomen los cursos.
- Análisis del público objetivo para replantear codificación y contenidos de mensajes.

- Campaña de difusión sobre los beneficios de los cursos del ICIC que induzca a los directivos de las empresas afiliadas a contribuir en la capacitación de sus empleados

Estos indicadores determinan la necesidad de crear una estrategia de difusión que nulifique dichas barreras, representadas por los directivos de las empresas afiliadas, con el fin de que el mensaje llegue directamente al público mixto de niveles operativos y despierte su interés en capacitarse a través de la información adecuada que los motive a tomar los cursos programados por el ICIC.

Las debilidades detectadas servirán, bajo la forma de áreas de oportunidad, como las herramientas indispensables para el diseño de la propuesta técnica: “Estrategia de difusión para los cursos de capacitación del Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación D.F”, que se presenta en el siguiente capítulo.

5. “Estrategia de difusión para los cursos de capacitación del Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción, A.C. Delegación DF”

Con base en el diagnóstico y análisis FODA presentados en el capítulo anterior se propone una estrategia de comunicación a través de la cual se ejecuten múltiples acciones en materia de difusión, promoción, motivación y persuasión que acerquen y promuevan a la CMIC-ICIC y sus cursos entre sus públicos mixtos (trabajadores de la industria de la construcción de nivel operativo) entre los cuales deben consolidar su presencia y “posicionar” una imagen corporativa favorable que los induzca a usar el servicio de capacitación, la cual está dirigida específicamente a ellos.

Objetivo General.

Elaborar una estrategia de difusión para motivar, persuadir e inducir a los trabajadores de la industria de la construcción a tomar los cursos de capacitación programados en la CMIC-ICIC.

Objetivos Particulares

- Relanzar al ICIC y sus cursos con el fin de que los trabajadores de la industria de la construcción tengan mayor conocimiento acerca de los beneficios que ofrece esta entidad.
- Dar a conocer a los trabajadores de la industria de la construcción el temario y los programas de los cursos de capacitación que ofrece el ICIC.
- Crear canales de comunicación adecuados para nulificar cualquier barrera u obstáculo que impide que la información de los cursos y sus beneficios llegue a los trabajadores de la industria de la construcción.
- Crear una campaña de motivación y persuasión que induzca a los trabajadores de la industria de la construcción a capacitarse.

Propuesta de Promoción y Difusión de los cursos del ICIC

Como parte de las acciones estratégicas para promover los cursos de capacitación e instrumentar una campaña efectiva para propiciar que haya un mayor número de asistentes a éstos se propone un Plan de Mercadotecnia para el ICIC que enuncia, aunque no desarrolla por completo, cada uno de los apartados en los cuales se basa la estrategia propuesta.

Tomando en consideración el diagnóstico general presentado en este estudio, así como al público al que se dirigen los cursos de capacitación, se recomienda el uso de la Mercadotecnia Relacional¹⁴⁹/ como una estrategia de comunicación que permitirá ubicar y atraer al público meta del ICIC a través de mensajes dirigidos directamente a ellos.

Propósitos del Plan Estratégico de Mercadotecnia

- Analizar el público objetivo del ICIC para replantear la codificación y los contenidos de los mensajes
- Construir el conocimiento del ICIC y sus cursos entre los empleados de niveles operativos de las empresas afiliadas a la CMIC.
- Dar a conocer los beneficios de la capacitación a los empleados de niveles operativos de las empresas afiliadas a la CMIC.
- Incrementar el número de asistentes a los cursos de capacitación programados en el ICIC.

Líneas de Estrategia:

Relanzamiento del ICIC

De acuerdo con el diagnóstico presentado es necesario articular los esfuerzos de mercadotecnia con el fin de posicionar entre los trabajadores de la industria de la construcción un instituto de capacitación que brinda beneficios a nivel empresarial,

¹⁴⁹ Salvador Mercado H. "Mercadotecnia Estratégica. Estrategias para lograr una mayor rentabilidad en la empresa" México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 2000. p. 271

profesional y personal que invite a sus públicos mixtos a capacitarse para reforzar sus aptitudes y capacidades y ser mejores en su trabajo.

Esta estrategia creativa servirá como elemento primordial en la instrumentación de todos los pasos del proceso de Mercadotecnia Relacional, así como de las acciones de Difusión y Promoción.

Instrumentación de la Estrategia

1. Elementos del posicionamiento actual

Servicio que ofrece	El ICIC es una institución que brinda capacitación y adiestramiento a todo el personal de las empresas afiliadas a la CMIC pero que es poco conocida entre su público potencial por lo que la asistencia a los cursos es escasa o nula.
Servicio ampliado	Ofrece cursos para todos los niveles y áreas de la organización: directivos, mandos medios y operativos. Además ofrece diagnóstico de necesidades de capacitación, planes y programas de capacitación y adiestramiento, registro de comisiones mixtas y certificación de conocimientos y habilidades.
Productos y servicios	Orientan demasiado sus actividades hacia la afiliación y otras actividades y han descuidado la capacitación. Debido al desgaste de la imagen de la CMIC y el ICIC existe desconfianza por parte de su público meta en la calidad del servicio.
Promoción y Publicidad	Su esquema de difusión es indirecto, sesgado y de nula penetración en su público meta, sin estrategia de persuasión en sus mensajes que motive e induzca la asistencia a los cursos. Sólo utilizan los medios tradicionales de promoción así como páginas de Internet orientadas hacia los directivos de las

empresas afiliadas y no a los trabajadores de la industria de la construcción.

Conceptos asociados Capacitación, adiestramiento

2. Elementos del posicionamiento deseado

Servicio que ofrece El ICIC es líder en Latinoamérica en sistemas de capacitación y adiestramiento, que se preocupa por la superación de los trabajadores de la industria de la construcción y le ofrece mejores perspectivas de desarrollo personal y profesional.

Servicio ampliado Instituto de capacitación con una amplia gama de cursos orientados a fortalecer las habilidades, aptitudes, destrezas y capacidades de los trabajadores de la industria de la construcción para que sean más competitivos y mejoren la eficacia y productividad de la empresa en la que trabajan.

Público meta primario Personal de las empresas afiliadas a la CMIC, directivos, mandos medios y operativos.

Públicos secundarios Estudiantes de las carreras de arquitectura e ingeniería, personal de empresas de la industria de la construcción no afiliadas a la CMIC y personas interesadas en capacitarse que no necesariamente pertenezcan a la industria de la construcción.

Productos y servicios Cursos de capacitación impartidos por instructores expertos en la materia, instalaciones con todos los servicios y equipos de alta calidad.

Conceptos asociados Capacitación, calidad, superación, productividad, eficacia, nuevas tecnologías, interactividad, construcción, sociedad de la información.

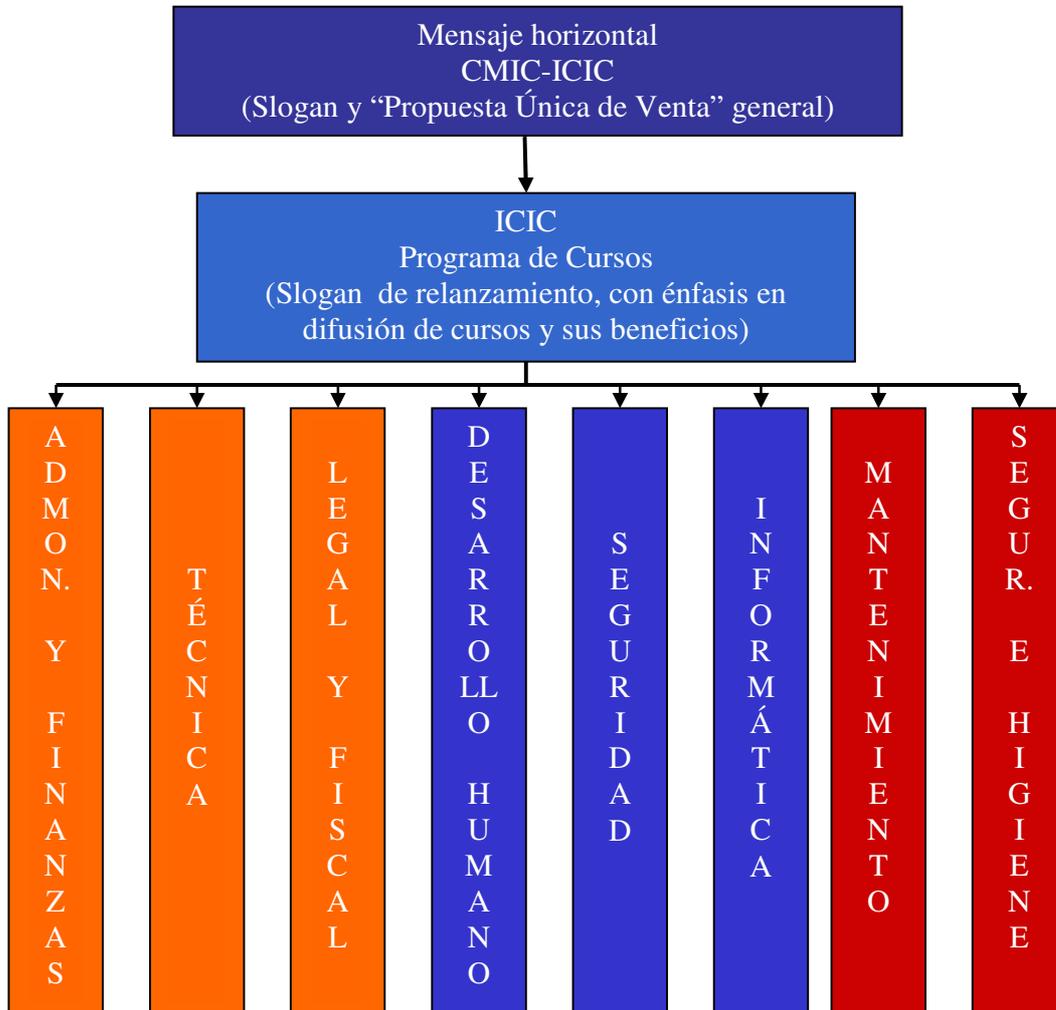
3. Elementos esenciales para la conceptualización creativa (estructuración de campañas, elaboración de mensajes y de “slogans” o “lemas”):

- Capacitación
- Perfeccionamiento
- Especialización
- Crecimiento personal y profesional
- Campo de especialidad
- Aumento de salarios
- Superación
- Calidad
- Eficacia
- Productividad
- Habilidades
- Destrezas
- Capacidades
- Aptitudes
- Competitividad

4. Mensajes

La conjunción de los elementos anteriores hace posible la difusión y promoción de los beneficios de la capacitación entre los trabajadores de la industria de la construcción, lo cual otorga a la CMIC-ICIC una oportunidad para persuadirlos y motivarlos mediante una estrategia promocional (o de “publicidad social”) con una plataforma de mensajes, tanto general (sobre CMIC-ICIC); lo que son y lo que persiguen, como campañas y mensajes de promoción y difusión sobre el ICIC; sus cursos y las ventajas de tomarlos. Una vez definido el mensaje horizontal, la CMIC-ICIC, será necesario definir los mensajes verticales, los cuales deberán estar ligados al mensaje horizontal de acuerdo al siguiente esquema:

“Cuadro de Estrategia promocional” según mensaje horizontal y vertical”



Los colores denotan la orientación principal de los segmentos a los cuales van dirigidos los cursos, según el tipo de segmentación laboral establecida en las empresas, la cual se integra por:

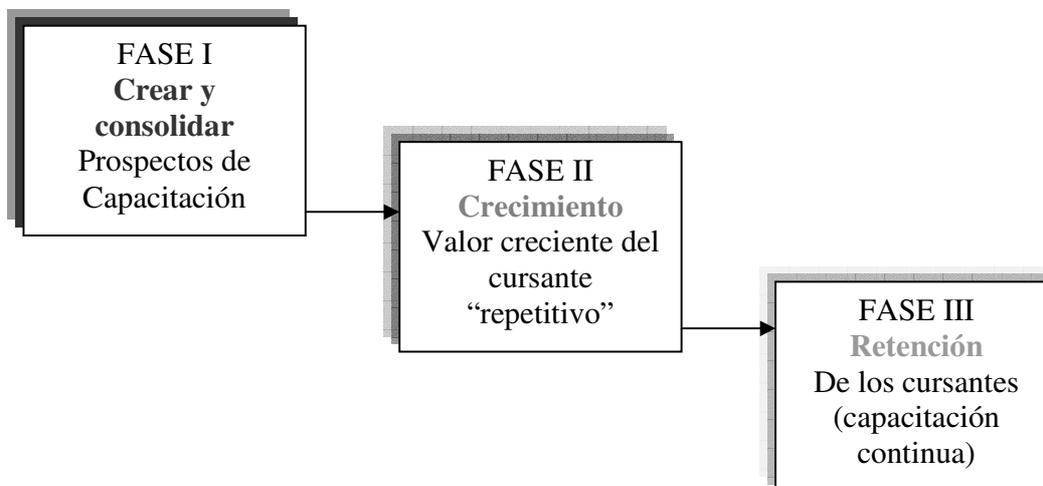
-  Cuadros directivos
-  Mandos medio
-  Empleados operativos

Lo anterior, empero, no significa que los cursos sean exclusivamente para los segmentos señalados pues cualquier interesado, de cualquier nivel podría tomarlos según su elección.

5. Es necesario enfocar las ejecuciones creativas hacia los públicos mixtos de niveles operativos (trabajadores de la industria de la construcción) y no sólo a los directivos de las empresas afiliadas a la CMIC.

Desarrollo del proceso de Mercadotecnia Relacional

Tomando en consideración la importancia de la capacitación para las empresas por requerimiento de la ley, así como el hecho de que los cursos programados en el ICIC no requieren de promoción y publicidad en medios masivos; debido a que la mayoría de los cursos están enfocados específicamente a públicos que forman parte del sector de la industria de la construcción, el desarrollo de la estrategia de difusión se llevará a cabo mediante el siguiente proceso de mercadotecnia relacional:



Instrumentación de la Estrategia

Fase I. Creación y Consolidación de los prospectos de capacitación

Actividades tácticas:

Es necesario establecer un plan de acción para la recolección de datos de los públicos mixtos que ya han tomado algún curso de capacitación así como para la generación de nuevos prospectos, para lo cual se recomienda:

1. Recolección. Datos de los asistentes a los cursos actuales y prospectos futuros a través de las siguientes fuentes:
 - A través de la información documental de los participantes de los cursos pasados y actuales que existe en el ICIC.
 - Crear anuncios publicitarios en medios especializados –no masivos- con mecanismos de retroalimentación y creación de bases de datos de los prospectos a capacitarse.
 - Utilizar los sitios de Internet relacionados con la industria de la construcción para la recolección de datos, así como las páginas web y los sistemas de Intranet de empresas que acepten colaborar con la estrategia.
 - Acudir con las empresas para solicitar información sobre sus empleados; sobre todo aquellos que son susceptibles de capacitarse o bien que hayan mostrado interés en el tema. Se le solicitará a las empresas afiliadas su colaboración para incrementar la base de datos del ICIC.
 - Lanzar una campaña de difusión a través de folletería, papelería y cheques de nómina de las empresas afiliadas que muestren interés en capacitar a sus empleados, con seguimiento de respuesta de los directamente interesados.

2. Prospectar.

Una vez que se cuente con estas bases de datos será necesario:

- Identificar y prospectar los usuarios de acuerdo a su segmento de pertenencia dentro de la industria (obrero, empleado administrativo, empleado de nivel técnico, empleado de nivel ejecutivo, directivo o profesional). La calidad de la base de datos es un factor importante en determinar qué eficientes serán las acciones de mercadotecnia, por lo cual ésta debe incluir el nivel escolar, especialidad y puesto o cargo que desempeña cada prospecto.
- Construir el conocimiento del ICIC y sus cursos al establecer relación directa con ellos. Los públicos con un conocimiento general del ICIC serán proclives de ser motivados, inducidos y persuadidos para asistir a tomar los cursos de capacitación.
- Recolección de la información. Es importante definir los criterios de manejo de las bases de datos así como establecer los mecanismos de difusión de información tales como e-mail, direcciones para envío de materiales impresos personalizados y teléfonos para el uso de telemarketing.
- Construir confianza. La confianza es uno de los dos componentes necesarios para ser percibido como un Instituto de Capacitación y para establecer la relación de largo plazo con los usuarios potenciales. La confianza proviene de ser eficiente en una serie de pequeñas acciones tomadas en un período de tiempo y puede desaparecer fácilmente si aquellos a quienes va dirigido el mensaje perciben que sus datos pueden ser utilizados para otros fines o no reciben la atención esperada en un periodo breve.
- Demostrar experiencia. El segundo componente de la confianza es demostrar experiencia en la capacitación. Los prospectos asistirán a los cursos de capacitación en el ICIC si el personal que trabaja en telemarketing o promoción es una fuente de información verdadera, que les describa las características y beneficios de cada curso.

- Crear el proceso de promoción. Usar las herramientas de promoción comunes tanto electrónicas como impresas ya señaladas para estar en contacto continuo con los prospectos que tienen procesos de decisión más largos para asistir a los cursos, o necesitan información adicional que debe serles proporcionada para mantenerlos informados.
- Crear una propuesta de valor. Es importante buscar siempre una situación de ganancia, con un “gimmick” o gancho con el cual se resalte los beneficios a obtener derivados de tomar un curso (mejores ingresos, saber más, ganar un ascenso); y es necesario crearla a través del desarrollo de una propuesta de valor personalizada y enfocada a sus necesidades específicas, según segmento identificado.

3. Difusión o “Publicidad social”

- Diseñar la campaña de relanzamiento de la CMIC-ICIC para que su público meta conozca los beneficios que ofrece, con un diseño creativo en función de los elementos ya mencionados arriba^{150/}
- Diseñar una campaña de difusión enfocada a la exaltación y promoción de los cursos del ICIC y sus contenidos temáticos (temarios)
- Lograr resultados a corto y mediano plazo con campañas estratégica de persuasión y motivación que inviten al público potencial a tomar los cursos de capacitación del ICIC
- Campaña de sensibilización para que los trabajadores de la industria de la construcción asistan a los cursos y adquieran interés por el proceso de capacitación personalizada.
- Campaña de difusión sobre los beneficios de los cursos del ICIC que induzca a los directivos de las empresas afiliadas a contribuir en la capacitación de sus empleados.

¹⁵⁰ Véase cuadro “Cuadro de Estrategia promocional” según mensaje horizontal y vertical”, p. 122

- Debido a la falta de campañas de difusión y promoción recientes y desarticuladas es necesario crear un presupuesto tanto de producción como para medios de comunicación (revistas especializadas en el ramo de la construcción) y órganos de difusión interna de las empresas (House organ y periódico mural), por lo que se deberá buscar y establecer alianzas con las empresas interesadas
- Enfocar la promoción hacia las necesidades y expectativas del público mixto, que no tiene relación directa con la CMIC y el ICIC pero que de alguna manera los conoce o se siente relacionado profesionalmente con ellos.
- En esta fase será necesaria la producción de los siguientes materiales publicitarios:
 - Carteles impresos dirigidos a todo el personal de empresas afiliadas. Los carteles promocionales serán distribuidos en las empresas afiliadas para contruir el conocimiento de la CMIC y el ICIC entre los trabajadores de la indsutria de la contrucción.
 - Folleto y tripticos generales dirigidos al público mixto potencial. Este folleto será distribuido en todas las áreas de las empresas afiliadas para atraer el interés de sus empleados hacia el ICIC y sus cursos
 - Folleto impreso dirigido al público mixto de niveles operativos. Este folleto será distribuido directamente en las empresas afiliadas a la CMIC por solicitud de los interesados
 - Folleto dirigido al usuario vía electrónica. Este folleto debe ser diseñado en formato html y será enviado de acuerdo a los datos previamente recopilados de los públicos potenciales. El tiempo de respuesta para el envío de estos folletos es clave debido a que una vez solicitados se tienen sólo horas y pocos días para responder y generar confianza en el solicitante. De lo contrario el usuario potencial se sentirá defraudado y abandonará su iniciativa
 - Anuncios para páginas de revistas especializadas en el sector de la industria de la construcción. Estos deben ser segmentados de acuerdo

a la estrategia creativa y ofrecer de manera atractiva las maneras de entrar en contacto con el ICIC; sitio de Internet, telemarketing y, de ser posible, utilizar sus mecanismos de respuesta

4. Relaciones Públicas.

En esta etapa será necesaria la realización de las siguientes acciones, las cuales están orientadas a atraer la atención y el interés en los cursos de los prospectos de capacitación.

- Alianzas.
 - Con empresas afiliadas y no afiliadas interesadas en capacitar a sus empleados. Es necesario aprovechar el interés de las empresas (afiliadas o no a la CMIC) con el fin de tenerlas como aliadas para que proporcionen con mayor facilidad los datos de sus empleados (prospectos de capacitación) e incrementar la base de datos del ICIC. Con esta alianza también es posible promover los cursos en los órganos internos (House organ y periódico mural) y en folletería, papelería y cheques de nómina de estas empresas.
 - Con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Es importante reforzar la alianza con esta institución con el fin de que promueva aún más la cultura de la capacitación y los cursos del ICIC a través de un espacio en su página de internet en donde se muestren los beneficios de la capacitación. También puede crearse un “link” (enlace) con la página de la CMIC e ICIC para que el usuario consulte el programa de cursos
 - Con proveedores de la industria de la construcción. A través de los convenios con este tipo de empresas también se puede establecer alianzas para promocionar al ICIC y sus cursos en sus páginas de internet (si la tienen) o en folletería que mandan a empresas de la industria de la construcción.
- Reportajes en revistas especializadas en el sector de la industria de la construcción. A través de acciones de relaciones públicas se puede establecer

una serie de reportajes cuyos temas se enfoquen en la importancia de la capacitación, los beneficios que se obtienen tanto para la empresa como para el empleado, el crecimiento profesional y personal de las personas que se capacitan, la labor y trayectoria del ICIC, entre otros, y en las cuales se informe al usuario potencial de capacitación dónde puede encontrar información detallada.

5. Promociones.

Se recomienda la planeación de promociones especiales con el objetivo de incentivar al público potencial para que de una respuesta rápida a los requerimientos de información. Entre éstas podrían incluirse premios a los asistentes o egresados de un curso, incentivos, sorteos de equipo de cómputo, cursos adicionales al que se tomó, entre otros.

6. Evaluación.

Una de las ventajas del desarrollo del proceso de la mercadotecnia relacional es poder medir el beneficio de la inversión en materia de difusión durante las fases del proceso, para poder maximizarlo. Se recomienda medir los resultados usando las siguientes variables:

- Número de usuarios nuevos sumados a la base de datos del ICIC por período, costo por dato, etc.
- Porcentaje de datos individuales que son útiles para el propósito de la estrategia de capacitación propuesta
- Porcentaje de los datos individuales a los que se les envió alguna comunicación y se realizó seguimiento de invitación para tomar los cursos
- Tasa de respuesta de promoción. La cual dirá, en función de su mayor o menor nivel, cómo y a qué segmento de los públicos mixtos dirigir más atención, así como la calidad del proceso de mercadotecnia

Estos datos son el soporte de futuros pronósticos de difusión y promoción de los cursos

Fase II. Crecimiento

Esta fase está enfocada a obtener la lealtad del empleado de la industria de la construcción que busca hacer una carrera en su empresa y perfeccionamiento y especialización en su área. La lealtad puede ser definida como una actitud positiva hacia la CMIC-ICIC y como la disposición de adquirir servicios de capacitación sobre cualquier otra opción. De igual manera es posible delinearla como el público mixto que asistirá a los cursos de capacitación de la CMIC-ICIC en diversas ocasiones.

Su objetivo es hacer crecer el número de usuarios de los cursos existentes y orientarlos para que tomen otros relacionados con su área o especialidad a través de una estrategia de “capacitación continua”. Para ello es necesario desarrollar los siguientes pasos:

- Aumentar nivel de satisfacción. Es necesario diseñar un estudio (como una encuesta “de salida”) para conocer el nivel de satisfacción de los participantes; al momento del fin del curso. Será muy importante llevar estos resultados a todos los niveles de la organización a crear mayor satisfacción entre los participantes
- Reforzar la propuesta de valor. Establecer contacto inmediato con cada participante después de su asistencia a los cursos, con el fin de hacerle saber los beneficios que obtendrá si sigue con su capacitación
- Incrementar el entendimiento de las necesidades del usuario. En función del grado de conocimiento, aceptación y resultados obtenidos por la estrategia inicial, para ir modificando tanto los cursos como su promoción y difusión. Esto permitirá la planeación futura de la propia estrategia y de los próximos cursos, conforme a lo que los participantes informan y requieren, de acuerdo con su propio desarrollo personal o grupal.

Actividades Tácticas:

- Campaña de Bienvenida. Esta es lanzada al mismo tiempo que la promoción inicial de los cursos y sirve para agradecer al usuario su próxima asistencia a

los cursos, reforzar la propuesta de valor de la capacitación, proveer información de los beneficios y servicios durante su capacitación, entre otras cosas. Estas campañas deben mostrar el interés que tiene la CMIC-ICIC acerca de su próxima asistencia a los cursos, así como el compromiso que existe para atenderlo y brindarle un servicio eficiente.

- Promoción cruzada de cursos. En el proceso de la difusión de un curso determinado es posible establecer un programa de promociones cruzadas, al sugerirle al usuario que tome otros en los cuales encontrará niveles de satisfacción y conocimiento similares; o bien un campo de conocimiento interrelacionado.
- Evaluación. Es necesario monitorear la eficiencia de las acciones de mercadotecnia de esta segunda fase, para lo cual es importante considerar:
 - Número de participantes nuevos a cada curso de capacitación
 - Porcentaje de participantes que asistieron a los cursos en un período de tiempo determinado (se recomienda cada cuatro meses que es el periodo que dura el programa de cursos)
 - Satisfacción del usuario. Cruzar información de los usuarios constantes para identificar tendencias negativas y positivas. Es muy importante compartir estos estudios con los instructores de los cursos para mejorar, modificar o complementar temarios, contenidos y didáctica (proceso de enseñanza-aprendizaje)

Fase III. Retención o Mantenimiento

En el campo de la mercadotecnia se acepta que es más caro adquirir nuevos usuarios de un bien o servicio que hacer crecer y cultivar el valor de los usuarios actuales¹⁵¹. De acuerdo con esta teoría los usuarios frecuentes son con el tiempo cada vez más proclives para persuadirlos a utilizar los servicios; es más barato llegar a ellos y

¹⁵¹ Salvador Mercado H. “Mercadotecnia Estratégica...” op. cit. p. 271

adquieren servicios repetitivamente. También es más barato atraer a un usuario que se ha perdido que atraer a uno nuevo. Para el caso de la CMIC-ICIC es más fácil reconquistar a aquellos públicos mixtos que alguna vez tomaron un curso y que por alguna razón no han vuelto a tomar otro. Este sería una adecuada fórmula para el inicio de la estrategia pues disminuye el requerimiento de buscar y atraer públicos o cursantes nuevos, ya que cuenta con un público cautivo definido que sólo debe ser recuperado mediante una adecuada estrategia promocional.

Actividades Tácticas:

- Identificación de los usuarios no productivos. Identificar al público potencial que no ha asistido a ningún curso, pero que estableció contacto con el ICIC y mostró interés en uno o varios cursos. Es indispensable ver por qué no asistieron a éstos para volvérselos a proponer
- Motivación para la negativa de asistencia a los cursos. Derivado del muestreo anterior es importante diseñarlo para entender cuál fue la motivación del usuario para no tomar los cursos, lo cual servirá para adaptar programas, temarios y servicios que pudiesen incrementar la asistencia
- Diseño de programas de retorno. Estos programas son un aspecto importante de un plan de mercadotecnia ya que buscan atraer a un usuario inactivo que ya ha asistido a un curso y que, por tanto, resulta más fácil de persuadir para que asista a otro relacionado con su campo de actividad.
- Campaña de bienvenido de regreso. Después de lograr que un usuario potencial regrese debe enfatizarse que su participación es importante, así como proveerlo de la información necesaria para que sea exitoso en su capacitación.
- Evaluación negativa. Para evaluar esta fase de la estrategia, es necesario medir:
 - Número de cursantes potenciales perdidos por mes
 - Porcentaje de cursantes perdidos por razón de la pérdida

- Número de cursantes perdidos y recuperados

Todas las comunicaciones y mensajes para la difusión y promoción, recopilación de información, estudios y encuestas deben ser elaboradas y enviadas de manera personalizada por medio de los datos previamente obtenidos y existentes en la base de datos.

Además para la CMIC y el ICIC es mucho más fácil efectuar la Mercadotecnia Relacional pues su público potencial está claramente definido e identificado y sólo requiere recuperarlo. A través de esta metodología es posible llegar a ellos sin intermediarios, y existe mayor probabilidad de que la información no se pierda u obstaculice y sea más fácil motivarlos, persuadirlos e inducirlos a tomar los cursos de capacitación.

La CMIC y el ICIC lograrán minimizar la barrera de comunicación (representada por los directivos de las empresas afiliadas) al dirigir los mensajes, acerca del ICIC y sus cursos, a los trabajadores de la industria de la construcción de manera directa e incluso personalizada, con lo cual demostrarán su interés por su crecimiento profesional y personal y por ende por el desarrollo de las empresas de sus afiliados.

Cabe aclarar que los distintos programas de difusión presentados en esta propuesta sólo se encuentran enunciados ya que se pretende posteriormente mostrársela a la CMIC e ICIC. Si se interesan en ella y se cuenta con el presupuesto para llevarla a cabo se desarrollarán con mayor detalle las acciones a realizar para cada uno de los programas expuestos en esta estrategia de difusión.

Existen diversos planes y programas de difusión que se pueden proponer para promocionar o dar a conocer bienes y servicios. Sin embargo la propuesta de comunicación presentada en este capítulo para difundir los cursos y motivar y persuadir a los trabajadores de la industria de la construcción a que asistan a ellos se eligió porque su metodología y desarrollo permiten la adecuación de programas acordes a las necesidades de la CMIC y el ICIC, las cuales fueron detectadas con base en el análisis y diagnóstico previamente realizados.

Además la ejecución de los programas expuestos en esta propuesta es de bajo costo debido a que la mayoría de ellos se pueden llevar a cabo a través de las nuevas tecnologías lo que lo hace más atractivo al cliente (CMIC-ICIC). Pero es decisión de ellos ejecutarlos o no.

Conclusiones

Es indiscutible que para implantar un programa de comunicación organizacional adecuado se requiere de un estudio detallado de la empresa o institución que se quiere analizar ya que es necesario tener en cuenta sus características, funciones, objetivos, giro y sector al que pertenece para determinar sus necesidades pues todas son distintas en su estructura, funcionamiento y sus relaciones humanas. También es necesario conocer los tipos y características de sus públicos, sus marcos de referencia, el clima de opinión y el nivel de relación que la organización tiene con ellos, con la finalidad de encauzar mensajes adecuados y posteriormente definir su efectividad a través de la respuesta que generen.

Ello con el fin de elegir las herramientas de comunicación idóneas tanto a la organización como al público al que se dirigen los mensajes, pero sobre todo al propósito que se quiere lograr pues hay que tener presente que la elección de un programa de comunicación puede funcionar para algunas organizaciones y fracasar con otras. Por esa razón es importante vislumbrar las necesidades de comunicación de cada organización lo más acertadamente posible.

El caso de la CMIC y el ICIC llevó a esta tesis a hablar de una nueva modalidad de comunicación que se aplica perfectamente a las características de estas dos entidades y que fue necesario esclarecer para implementar un programa de comunicación adecuado (estrategia de difusión), que tomará en cuenta las necesidades y propósitos de la organización estudiada y las características de su público meta.

Estas dos entidades pertenecen al tipo de organización que Bonilla clasifica como intermedia o representativa por lo mismo sus características en su estructura interna son, en palabras de este autor, peculiares pues además de estar conformada por sus propios empleados también forman parte de ella sus agremiados (empresas, instituciones, corporaciones), que se agrupan para buscar un fin común, y quienes también son su público meta pues es a ellos a quienes dirigen sus servicios.

Es por ello que se llegó a la conclusión de que un tipo de público como éste pertenece a una clase diferente a las ya existentes de acuerdo a las características que presenta (ni totalmente interno ni totalmente externo).

Por tal motivo se extrapoló lo citado por Carlos Bonilla acerca de los públicos mixtos y se retomó para este estudio de caso. De esta forma se concluyó que los agremiados de una organización intermedia o representativa pertenecen a los públicos mixtos. Sin olvidar que tanto los directivos de las empresas agremiadas como sus empleados forman parte de él. Debido a ello en esta tesis se habla de la comunicación mixta, la cual cubre las necesidades de este tipo de público.

Una vez identificado el tipo de relación y cercanía que tienen la CMIC y el ICIC con los empleados de las empresas afiliadas (públicos mixtos) fue posible identificar, a través de un análisis y diagnóstico, los “problemas” de comunicación causantes de la inasistencia a los cursos de capacitación para posteriormente implementar la estrategia de difusión propuesta en esta tesis.

A lo largo del estudio se detectaron una serie de problemas en materia de comunicación pese a que estas entidades, sobre todo la CMIC, son reconocidas en el sector en el que se desenvuelven y presentan una amplia gama de servicios acorde a las necesidades de sus afiliados, entre ellos sus cursos, pues están diseñados con base a lo que el mercado laboral va pidiendo a los trabajadores de la industria de la construcción y además cubren todas las áreas y niveles de las empresas. A pesar de eso la asistencia a los cursos de capacitación programados en el ICIC disminuye cada vez más con el paso del tiempo.

Ello se debe a diversos factores intrínsecos y extrínsecos que comienzan con la modificación a la Ley de Cámaras empresariales y sus Confederaciones en la cual se implementó la afiliación voluntaria pues a partir de ese momento las afiliaciones a la Cámara comenzaron a disminuir y con ello la asistencia a los cursos.

Pero no sólo el cambio en la ley perjudicó a la CMIC y al ICIC pues se detectaron otros factores que contribuyeron en la disminución de la asistencia a los cursos.

Sin embargo el principal problema al que se enfrenta el ICIC es que no existe un adecuado flujo de comunicación hacia su público meta pues los mensajes que emite sobre los cursos de capacitación están dirigidos preponderantemente a los directivos de las empresas afiliadas a la CMIC, quienes muy pocas veces muestran interés por capacitar a sus empleados, lo cual provoca que la mayoría del público mixto potencial (conformado en su mayoría por los empleados de niveles medios y operativos) tenga escaso o nulo conocimiento sobre los contenidos, temarios y beneficios de esos cursos.

Ello aunado a la falta de un programa de comunicación mixta adecuado pues además de que sus mensajes son excluyentes; ya que no toman en cuenta a todos los empleados de las empresas afiliadas, carecen de información persuasiva que invite a sus públicos mixtos a capacitarse.

De esta forma se convalidó la hipótesis central de esta tesis, la cual planteaba que la disminución en la asistencia a los cursos del ICIC se debía, principalmente, a que los trabajadores de las empresas no conocían los beneficios de la capacitación.

Por lo tanto se concluye que es indispensable para la CMIC y el ICIC implantar una estrategia de comunicación adecuada que permita a los trabajadores de la industria de la construcción conocer y revalorar los beneficios de los cursos de capacitación con el fin de motivarlos, persuadirlos e inducirlos a que asistan a ellos. De lo contrario la escasa o nula asistencia puede provocar que los cursos desaparezcan y el ICIC se dedique únicamente a la asesoría en materia de capacitación.

La mejor opción para la difusión y promoción de los cursos del ICIC es la Mercadotecnia Relacional propuesta en esta tesis pues, además de ser de bajo costo, a través de ella es posible que la información generada por esta entidad llegue directamente a su público mixto potencial; conformado en su mayoría por empleados de mandos medios y niveles operativos de empresas afiliadas a la CMIC.

Con la aplicación de esta propuesta es viable llegar a ellos sin intermediarios y existe mayor probabilidad de que los mensajes no se pierdan u obstaculicen y sea más fácil motivarlos, persuadirlos e inducirlos a tomar los cursos de capacitación con diversas campañas dirigidas a ellos y enfocadas a atraer su atención. De esta forma se puede minimizar la barrera de comunicación, representada por los directivos de las empresas afiliadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Arrieta, Endorzaín Luis. Un concepto de comunicación organizacional. México. Diana, 1991
- Bartoli, Annie. Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. México. Paidós, 1992. 221 p.
- Berlo, David K. El Proceso de la Comunicación. Buenos Aires. Ed. El ateneo, 1978. 329 p.
- Blake, Reed. Una Taxonomía de Conceptos de Comunicación. México. Ediciones Nuevomar, 1977. 175p.
- Bonilla, Gutiérrez Carlos. La Comunicación: Función Básica de las Relaciones Públicas. México. Trillas, 1994. 109 p.
- Bunge, Mario. Ciencia y desarrollo. Buenos Aires. Editorial Siglo XXI, 1980. 170 p.
- Cano, Fuentes Marco Antonio. Relaciones humanas y dinámicas de grupos. México. Ed. DAC, 1982
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración 4ta edición. Bogotá, Mc Graw Hill, 1997. 880 p.
- Cohen, Doroty. Publicidad comercial. México. Diana, 1998
- Fernández, Collado Carlos. La comunicación en las organizaciones. México. Trillas, 1991. 368 p.
- Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México. Segunda Edición. Trillas, 2002. 273 p.
- Fernández, Collado Carlos y Dahnke L. Gordon. La comunicación humana, ciencia social. México. Mc Graw Hill, 1986. 468 p.
- Fernández, Sotelo José Luis. La comunicación en las relaciones humanas. México. Trillas, 1990. 100 p.
- Flores de Gortari, Sergio y Gutiérrez Emiliano O. Hacia una comunicación administrativa integral. México. Trillas, 1977. 354 p.

- García Cortés Adrián. La Cámara espacio y tiempo. Crónica de la CNIC. México. CNIC, 1991. 250 p.
- Gilles, Gauthier André. et al. Comunicación y Política. Barcelona. Gedisa, 1998. 413 p.
- Goldhaber, Gerald. Comunicación organizacional. México. Ed. Diana, 1994. 423 p.
- Guinsberg, Enrique. Publicidad: manipulación para la reproducción. México. UAM, 1987. 324 p.
- Guizar, Monterfort Rafael. Desarrollo organizacional. Conceptos y aplicaciones. México. Mc Graw Hill, 1996
- Hall, H. Richard. Organizaciones: estructura y proceso. Madrid. Prentice Hall Internacional, 1972
- Homs, Quiroga Ricardo. La Comunicación en la Empresa. México. Grupo Editorial Iberoamericano, 1990. 148 p.
- Krieger, Mario. Sociología de las organizaciones. Buenos Aires, Prentice Hall, 2001
- Manual de presentación y bienvenida para los prestadores de servicio social y practicas profesionales. CMIC-ICIC DF, 2003
- Manual de Competencias Laborales proporcionado por la CMIC DF
- Martín, Martín Fernando. Comunicación en empresas e instituciones. España. Ediciones Universidad Salamanca, 1995
- Martínez, V. Alberto y Nosnik Abraham. Comunicación Organizacional. Manual Gerencial. México. Trillas, 1991. 111p.
- Maslow, Abraham. Motivación and Personality. 2da edición. Nueva York. Harper & Brothers, 1970
- Mercado, H. Salvador. Mercadotecnia Estratégica. Estrategias para lograr una mayor rentabilidad en la empresa. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2000. 259p.
- Molero, Ayala Víctor Manuel. Publicidad, marketing y comunicación. Herramientas para la pequeña empresa Madrid. ESIC. 1995. 380p.

- Morales, Serrano Francisca et. al. en Dirección de Comunicación empresarial e institucional. Barcelona. Gestión 2000, 2001
- Paoli, J. Antonio. Comunicación e información. Perspectivas teóricas. México. Trillas, 1989. 138 p.
- Pardinás, Felipe. Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. México. Editorial Siglo XXI, 17ª edición, 1977. 188 p.
- Pérez Espino Efraín. Guía para la elaboración de marco teórico. México. DIF Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, 2003. 81 p.
- Pfeffer, Jeffrey. Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades. México. Oxford University, 2000. 359 p.
- Ramos, Padilla Carlos. La comunicación: un punto de vista organizacional. México. Trillas, 1991. 75 p.
- Rebeli, C. Ma. Antonieta y Ruiz Sandoval Celia, coords. El poder de la comunicación en las organizaciones. México. Plaza y Valdéz, editores. 1998. 386 p.
- Reinares Lara, Pedro J. y Ponzoa Casado José M. Marketing Relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. España. Prentice Hall, 2002. 303p.
- Ricci, Pio E. Comportamiento no verbal y comunicación. España. Editorial Gustavo Gil, 1979. 204 p.
- Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. México. Prentice-Hall, 5ta edición, 1996
- Rodríguez, M. Dario Diagnóstico Organizacional. México. Trillas, 2001. 217 p.
- Rojas, Soriano Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. México. UNAM, 1977.
- Romero, Rubio Andrés. Teoría General de la Información y de la Comunicación. Madrid, Ediciones Pirámide, 1975. 334 p.
- Sainz, de Vicuña José María. El plan de marketing en la práctica. Madrid. ESIC, 1996. 347 p.

- Scheinsohn, Daniel. Comunicación estratégica. Buenos Aires. Ediciones Macchi, 1993. 173 p.
- Schramm, Wilbur. La ciencia de la comunicación humana. México, Ed. Grijalbo, 1982. 191 p.
- Seitel, Fraser P. Teoría y práctica de las Relaciones Públicas. España. Prentice Hall, 2002
- Silverman, David. Teoría de las organizaciones. Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión, 1975. 300 p.
- Staton, William J. Fundamentos de Marketing. México. McGraw Hill, 11^a edición. 1997, 707 p.
- Weldon, J. Taylor y Royt Shaw. Mercadotecnia: Un enfoque integrador. México. Trillas, 1979. 807 p.

Hemerografía

- Camps Vivas Ramón V. Cultura y estrategia de la empresa: armonía para el éxito. en Antropológica. Revista de Etnopsicología y etnopsiquiatría. No. 15-16. 1994. Segunda época. Instituto de Antropología de Barcelona.
- Revista Mexicana de la Construcción. Órgano Oficial de la CMIC. No. 56. Marzo, 1997

Internet

- www.cmic.org
- www.cmicdf.org