

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

“LA COMUNICACIÓN COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN Y REGULACIÓN EN LA
IDENTIDAD, LA IMAGEN Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL HOTEL RADISSON,
CIUDAD DE MÉXICO.”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PRESENTA:

SARY ANEL GARCÍA DÍAZ

ASESOR: FERNANDO MOLINA LÓPEZ

MÉXICO DF

MARZO 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradezco, antes que a nadie, a Jehovah Dios por la vida y por permitirme estudiar en esta maravillosa universidad, sin olvidar quien soy.

Gracias a...

A mis padres, por inculcar en mí el amor por el estudio y por todos sus esfuerzos y sacrificios por darme una educación.

A mi hermana y a mi hermanito por su cariño. Los quiero mucho.

A la UNAM, "La Máxima Casa de Estudios". Ha sido un verdadero honor ser universitaria.

Al profesor Fernando Molina, por su paciencia en la elaboración de esta tesis, por darme la guía y ayuda necesarias hasta su conclusión.

A la profesora Alma Rosa Alva de la Selva por compartir sus conocimientos con nosotros en cada clase.

A todos mis profesores y compañeros de clase.

A mi familia, especialmente a mi tía Fanny, Erick, Kadina y Tato a quienes quiero mucho.

A mis hermanos en la fe.

Sin ustedes no hubiera podido concluir esta etapa en la que he sido muy feliz.

Anel García

Índice

INTRODUCCIÓN.....	6
--------------------------	----------

CAPÍTULO I. Comunicación y Comunicación Organizacional

1.1	Comunicación Humana	7
1.2	Organización y Comunicación	15
1.2.1	Un fenómeno inherente a toda organización	17
1.2.1.1	Sistema	20
1.2.1.2	Grupos e Individuos	23
1.2.2	Estrategias y Disciplinas	26
1.3	Cultura, Identidad, Imagen Corporativa y Comunicación Organizacional.....	28

CAPITULO II. Globalización y Empresas Transnacionales en México. Caso Radisson Ciudad de México.

2.1	Globalización	33
-----	---------------------	----

2.2	Empresas Transnacionales	35
2.3	Globalización y Cultura	37
2.4	Globalización e Imagen Corporativa de las empresas en México	42
2.4.1	Franquicias Turísticas	44
2.5	Antecedentes históricos y circunstancias actuales de Radisson Ciudad de México. (contextos)	45
2.5.1	Radisson Hotels & Resorts	46
2.5.2	Radisson Paraíso Ciudad de México	50
2.6	Funcionamiento y Estructura de Radisson Ciudad de México	53
2.6.1	Organigrama	53
2.6.2	Selección de Personal	55
2.6.3	Medios de Información y Comunicación	56
2.6.4	Estructura Física	58

CAPITULO III.

Diagnóstico de Imagen, Identidad y Cultura Organizacional en Radisson Ciudad de México.

3.1	Trabajo de campo	60
-----	------------------------	----

3.2	Análisis de resultados	71
3.2.1	Perfil del personal de Radisson Paraíso Ciudad de México	72
3.2.2	La Cultura e Identidad Corporativa	78
3.2.2.1	Clima Organizacional	78
3.2.2.2	Comunicación Interna	83
3.2.3	Imagen Corporativa en Radisson Paraíso Ciudad de México	88

BIBLIOGRAFÍA	93
---------------------------	-----------

CONCLUSIONES	97
---------------------------	-----------

ANEXO	102
--------------------	------------

- I. Cuestionario aplicado a Radisson Paraíso Ciudad de México.
- II. Organigrama de Radisson Paraíso Ciudad de México.

INTRODUCCIÓN

En la última década, las organizaciones han desarrollado un especial interés por estudiar el comportamiento de su imagen corporativa e identidad corporativa, con el objetivo de conocer, entender, diagnosticar y mejorar el fenómeno de la comunicación y su impacto tanto dentro, como fuera de las organizaciones.

El presente estudio se inscribe en el debate actual de la globalización mundial y pretende destacar el concepto de imagen corporativa en una organización global, compuesta por públicos con características socioculturales diversas y, a la vez, únicas del territorio en donde se establece: un país en vías de desarrollo.

Este trabajo ha sido dividido en 3 apartados: en el primero, se desarrolla el concepto de comunicación dentro del marco de las organizaciones, así como las principales teorías que explican el comportamiento de las organizaciones; en el segundo, se muestran algunos planteamientos específicos sobre la visión que ha orientado el proceso de globalización en las organizaciones transnacionales en México y al mismo tiempo, se presentan los detalles de la organización que será nuestro objeto de estudio.

Finalmente, el tercer apartado deja ver la metodología y las técnicas empleadas en el estudio de caso. La parte final se dedica a la exposición de los resultados obtenidos, el diagnóstico dictado y las conclusiones generales.

CAPÍTULO I. Comunicación y Comunicación Organizacional

1.1 Comunicación Humana.

Los progresos teóricos y los esfuerzos por comprender la comunicación previeron la necesidad de estudiar concienzudamente los conceptos, tipos, medios, modelos, formas (...) de comunicación, así como sus limitaciones y alcances. Sin embargo, la presencia de la comunicación en una infinidad de campos dejó ver que no era una tarea fácil.

En la construcción de una definición de comunicación influyen: las diferentes percepciones de un objeto de referencia, el contexto del investigador y, por supuesto, la aplicación que se le pretenda dar.

Cada vez son más las ciencias que reclaman a la comunicación como objeto de estudio; por ello, las variantes en las definiciones crecen, pues *"cada dominio tiene su propia definición de comunicación, específica del campo que cubre"*¹. Más aún, las variaciones se convierten en significativas diferencias al no darse un consenso en si la comunicación cuenta con un objeto de estudio propio. Tampoco hay una posición única referente a la cuestión de si la comunicación es una ciencia o no.

Hoy se afirma que la comunicación es una disciplina social; la corriente dominante explica, que no es una ciencia, pues no tiene objeto de estudio, ni metodología propia. Tiene injerencia en muchas ciencias y, al mismo tiempo hace uso de las mismas para construir el discurso comunicativo. También se dice que no es una, sino un conjunto de ciencias que convergen en torno a un fenómeno o proceso comunicativo, a las cuales se le denominaron, ciencias de la comunicación, éstas *"no tienen por tema los objetos, las personas, ni el comportamiento humano, sino su aspecto comunicativo"*².

En contra parte, y desde una perspectiva sociológica, Gallardo Cano, autor del texto Curso de Teorías de la Comunicación, sostiene que si del fenómeno de la comunicación se estudiasen sólo las manifestaciones empíricas que tienen que ver con el hombre en sociedad, dejando de lado la óptica de varias ciencias a la vez, *"el objeto del estudio científico de la comunicación será, por consiguiente, comprender y explicar todos aquellos procesos de índole comunicativa que*

¹ Lucien, Sfez; Crítica de la Comunicación, p58.

² Hanno, Beth , et al; Introducción a la ciencia de la comunicación, p123.

*tienen lugar en la sociedad*³. Sin importar que la vía explicativa o método no sea propio, lo anterior, para Gallardo Cano, justifica la existencia de la ciencia de la comunicación.

Por otro lado, Eulalio Ferrer, autor del texto Comunicación y Comunicología, también plantea la existencia de la ciencia de la comunicación y recalca la importancia de su estudio desde esa óptica, cuando afirma: *“Integrar la ciencia de lo social con la ciencia de los mensajes y con la ingeniería de la comunicación(...), representa el gran salto que va del curso fenomenológico al dominio científico”*. Asegura que *“la comunicación no puede practicarse ni concebirse sino articuladamente, mediante el recurso de una reflexión sistemática que asuma el hecho comunicativo en forma integral”*⁴.

Los primeros teóricos de la comunicación, en busca del consenso, definieron la comunicación como: la acción de intercambiar mensajes comprensibles entre dos o más actores. David Berlo explicó a la comunicación como un proceso dinámico que va hacia delante sin punto de partida, ni punto final y que no se da de una sola manera. Sin embargo, *“como señala Farace, Monge y Rusell, y Myers y Myers toda comunicación contiene información, pero no toda información posee un valor comunicativo.”*⁵

Hodgetts, por su parte, afirma que la verdadera comunicación requiere una comprensión del mensaje, enfatizando que el receptor debe captar el significado. *“La comunicación es algo más que el medio que transporta un mensaje; es el proceso que lo vuelve respuesta (...). Si las palabras son el reflejo de las cosas, la comunicación es el reflejo de su entendimiento”*⁶. La retroalimentación es entonces, *“el elemento básico de diferenciación entre el proceso de información y comunicación”*⁷.

La comunicación es también un medio para alcanzar un objetivo, para poner en común algo, lo cual implica interacción y la necesaria existencia de símbolos de referencia. Es un proceso, es decir, *“un conjunto de ciclos autorregulados que son dinámicos, que tienen un constante devenir”*⁸.

Estudiada como un fenómeno, la comunicación puede clasificarse en: comunicación física, biológica, animal y humana. Sin embargo, *“la*

³ Alejandro, Gallardo Cano; Curso de Teorías de la Comunicación, p30.

⁴ Eulalio, Ferrer Rodríguez; Comunicación y Comunicología, p21.

⁵ Carlos, Fernández Collado; Organización, Información y Comunicación, en Carlos, Fernández Collado (comp.); La Comunicación en las Organizaciones, p18.

⁶ Eulalio, Ferrer Rodríguez; *Op cit.*, p13.

⁷ Ricardo, Homs Quiroga; La Comunicación en la Empresa, p12.

⁸ Alejandro, Gallardo Cano; *Op cit.*, p29.

*comunicación humana es suma y síntesis de todas las anteriores, está altamente diferenciada de ellas por su enorme complejidad (...) y porque tiene su origen en la conciencia y la razón*⁹.

Antes de ser definida como un fenómeno, medio o proceso la comunicación es humana. *"Hasta hace poco tiempo, el término comunicación sugería únicamente medios masivos, ahora se le identifica como toda clase de conductas humanas"*⁴⁰. La experiencia ha permitido entender que la comunicación, planeada o no, está presente, que toda acción del hombre inevitablemente transmite algún mensaje.

De acuerdo al planteamiento de Gallardo Cano, existe una sobrevaloración de los medios de comunicación, pues hace algunas décadas, un hecho histórico desencadenó un gran interés por el estudio de los medios de comunicación, asunto que ha marcado la forma en como hoy se estudia a la comunicación. *"Entonces comprendemos que se está intentando hacer ciencia en torno de un solo fenómeno de los muchos que caracterizan a la comunicación humana, soslayando a todos los demás"*¹¹.

La comunicación humana encuentra su origen en la interacción humana y su fin en el momento en que el hombre comprende el mensaje. *"Comunicar debe entenderse como proceso natural y no debe confundirse con algo en lo que uno puede entrar o salir a voluntad. En el caso particular de comunicar con uno o con otro, de omitir tal o cual comunicación(...), es posible únicamente porque la comunicación existe como proceso en el que nace el sujeto y del que no se libera hasta que muere."*¹²

Entonces, tenemos que la comunicación promueve las relaciones humanas; sin comunicación, los seres humanos no podrían interactuar, mientras que sin la interacción entre seres humanos la comunicación volvería a ser sólo información. Para Eulalio Ferrer, la comunicación fundamenta el equilibrio social, ya que el conocimiento humano necesita de la comunicación para ser comprendido.

También se reconoce a la comunicación como un *"fenómeno social, porque el hombre aprovecha las estructuras sociales para interrelacionarse con sus semejantes"*⁴³. A diferencia de la comunicación humana, la comunicación social es un fenómeno cultural.

⁹ *Ibidem*, p29.

¹⁰ José Luis Diego, Fernández Sotelo; La Comunicación en las Relaciones Humanas, p13.

¹¹ Alejandro, Gallardo Cano; *Op cit.*, p31.

¹² Hanno, Beth, et al; *Op cit.*, p110.

¹³ Alejandro, Gallardo Cano; *Op cit.*, p29.

La comunicación humana necesita del modelo básico de información, cuyos mensajes, condicionados por la retroalimentación y comprensión, llegarán a convertirse en comunicación. Lo integran un emisor, un mensaje y un receptor, en otras palabras: *"un agente transmisor y uno receptor (...), un mensaje que viaja a través de un canal, en cuyos extremos suelen encontrarse mecanismos de codificación y decodificación, mismos que pueden verse afectados por la presencia de ruido"*¹⁴.

El modelo planteado por Shannon y su teoría de la información sólo se referían a la transmisión de mensajes. *"El concepto de información empleado por la teoría de la información no tiene nada que ver con significados"*¹⁵. Sin embargo, más tarde, la principal preocupación de Schramm, teórico de la comunicación, al emitirse un mensaje, fue la comprensión del significado.

Un emisor y un receptor no pueden poner en común una idea o imagen, hasta ser codificada. Los significados están inmersos en un sistema de codificación y decodificación. Este sistema inicia con un código, anteriormente citado como un elemento del modelo de información propuesto por Shannon. Dentro de la comunicación humana el lenguaje resulta el código más utilizado. Una lengua es un sistema de pensamiento formado por signos que une un concepto con una imagen acústica, expresa Saussure. Añade que el signo es una entidad psíquica de dos caras; por un lado, tiene un concepto o significado y, por el otro, una imagen acústica o significante.

Todos los órganos de los sentidos dan cuenta de lo que ocurre o deja de ocurrir en el mundo exterior. Pero, contrario a lo que pueda parecer, el signo no es el objeto real, sino la representación sensorial de la realidad. Por su parte, Pierce incluye un elemento fundamental al concepto: la interpretación. Su enfoque habla de una triada compuesta por signo, objeto e interpretante, y al mismo tiempo, coincide en decir que *"el signo no es un objeto con cualidades, sino una relación"*¹⁶.

Tredvechini, en Psicología Social, también alude a una relación entre los dos componentes del signo. Explica que es *"la palabra o la expresión común para todos los que hablan el mismo idioma, ligada con el mismo objeto, fenómeno, acontecimiento"*¹⁷. Una relación, ya sea entre dos o tres elementos, que, finalmente, pone a funcionar el código que hace posible la comunicación.

¹⁴ Felipe, López Veneroni; *La Ciencia de la Comunicación , Método y Objeto de Estudio*, p28.

¹⁵ Hanno, Beth, et al; *Op cit.*, p106.

¹⁶ *Ibidem*, p125.

¹⁷ Tredvechini GP, Predvechni; *Psicología Social*, p161.

El significado de un signo es la abstracción inconsciente de un objeto, mientras el significante son las modulaciones sonoras o formas visuales que surgen del mismo. En resumen, el significado es como se concibe y el significante como se visualiza un objeto. Ambos permiten la comprensión de los mensajes que llegan hasta nosotros.

Tanto los significantes, como los significados están insertos en un sistema. Un solo significado difícilmente llega a actuar de manera aislada. *"Los significados transmitidos por el lenguaje se entienden sucesivamente, resumiéndose luego en un todo mediante el proceso designado como discurso. El significado de todos los demás elementos simbólicos (...) sólo se entienden mediante el significado del todo (...). El que funcionen como símbolos se debe a que todos ellos forman parte de una presentación simultánea, integral"*¹⁸.

Todo sistema conlleva relaciones de reciprocidad. El pensar y la comunicación poseen su fundamento en el empleo de signos, mencionó Humberto Eco. A su vez, la tarea de la comunicación en lo que a signos respecta *"se ubica en la conversión de significados personales y subjetivos a significados públicos e intersubjetivos"*¹⁹. Sin embargo, no es un proceso simple.

Annie Bartoli, destaca una característica importante del signo: la subjetividad. *"La subjetividad de cada uno modifica o puede modificar la significación asignada colectivamente a una información (...), provocando inaptitudes para comunicar."*²⁰

Un grupo de personas pueden concebir un objeto como tal por sus características esenciales, aquellas que lo hacen ser único, todos sabrán qué es gracias a sus características esenciales. Pero, la forma en que individualmente lo visualizan dependerá de la experiencia y el conocimiento de cada persona, es decir, del objeto de referencia.

Las experiencias y los conocimientos acumulados por cada persona en su memoria - a través de la comunicación -, le dará los elementos necesarios para crear su propio objeto de referencia. Y, a mayor escala, crear su propio mundo perceptivo.

El proceso de percepción es un proceso global, completo, que si bien es la suma de otros o requiere de ciertos elementos; en su conjunto, es considerado un acto de comunicación independiente. Un acto que, basado en la

¹⁸ Hanno, Beth, et al; *Op cit.*, p123.

¹⁹ Carlos, Fernández Collado, et al; *La Comunicación Humana*, p255.

²⁰ Annie, Bartoli ; *Comunicación y Organización, la organización comunicante y la comunicación organizada*, p76.

comprensión, evidentemente reproduce el modelo básico de comunicación. Bajo un código de signos previamente adquiridos, se emite un mensaje o estímulo a través de un canal - órgano sensorial -, hasta que una vez convertido en sensación finalmente llega al cerebro, el cual hace consciencia de ello.

Cohen explica: *"es cuando un estímulo, al activar las células de un receptor u órgano sensorial y al iniciar los impulsos nerviosos enviados al cerebro, ocasiona una sensación que puede interpretarse como percepción"*²¹. Dicho de otra manera, los sentidos se encargan de traer desde del exterior la imagen de signos y, en su papel de estímulos, provocan sensaciones. Son coordinadas y asociadas hasta tener el resultado final: una estructura percibida. Entonces, el ser humano llega a tener conocimiento de lo que está afuera. Cabe mencionar, que el proceso de percepción no es un acto planeado, sino automático.

Contrario a lo que parezca, la percepción va más allá de sólo recibir información y hacerla llegar al cerebro. Su complejidad está asociada con los significados dados a los objetos, es decir, con la comprensión de los símbolos. La percepción es posible, gracias a que el receptor cuenta con un "archivo" mental propio, donde guarda un código de signos aprendidos o, en otras palabras, las experiencias aprendidas.

Sin un código de signos, las sensaciones llegarían al cerebro sin que éste pudiera comprenderlas, es decir, no se podría signar un significado y, finalmente, el proceso se truncaría. Esta relación recíproca se entiende mejor al saber que no se puede recordar algo que no se conoce.

Pero es la percepción en conjunto – a través de los signos – la que da un significado a los objetos o situaciones. Ante una sensación, de manera automática y en fracción de segundos, este "archivo" de signos es consultado para seleccionar aquellos significados que permiten construir una estructura perceptiva que tenga el mismo significado que el de la experiencia real denotada por el signo.

Así, la relación de los conceptos signo y percepción es inseparable. En resumen, el signo es, no el objeto, sino el significado y la imagen acústica del objeto que permanece en la memoria de cada individuo; y la percepción, no es el objeto, sino *el conocimiento aparente de los objetos*²². Actuando juntos es como encuentran su razón de ser.

²¹ Jozef Cohen; *Sensación y Percepción Visuales*, p10.

²² *Ibidem.*, p 9.

El origen de la percepción siempre ha despertado una gran polémica. Si bien los signos se aprenden, hay quienes aseguran que la percepción es innata, que se nace con esa capacidad y se desarrolla con el tiempo, involucrando habilidades heredadas; mientras, para otros autores se trata de un proceso de aprendizaje. Lo cierto, es que, para cuando podemos reflexionar al respecto, la percepción ya está ahí.

Con respecto a la capacidad de organizar las percepciones en estructuras *"se sabe que parte del proceso es aprendido, pero se cree que otra parte es una propiedad de nuestros sentidos y del propio sistema nervioso que tiende a organizar los estímulos recibidos en objetos sencillos o estructuras estables"*²³.

Ahora, para la comunicación, como disciplina, lo interesante es que aquello que se hereda, es menos probable de modificar, pero *"en el aprendizaje perceptivo intervienen algunos factores importantes, como el lenguaje, las motivaciones y las influencias culturales"*²⁴ susceptibles de estudiar y modificar, cuando se tenga un interés en controlar la forma de percibir.

Si reuniéramos a un grupo de personas cuyos sentidos, para percibir su alrededor, fueran los mismos, incluso, que hubieran aprendido el mismo código de signos – mencionado anteriormente - la uniformidad en sus pensamientos sería utópica hasta cierto punto, pues cada uno percibe el mundo desde su propio punto de vista o perspectiva. Cada individuo tiene un pensamiento propio, con memorias propias y hasta un cuerpo propio que, en cierta forma, funciona diferente en un contexto único.

Berlo afirmó: *"lo que vemos es, en parte, lo que existe. Es también, en parte, lo que somos nosotros"*²⁵. Así, esa singular información que aparece en la mente cuando se percibe un objeto o situación es mejor conocida como objeto de referencia. Para que la percepción de un objeto de referencia sea interpretado igual por todos o al menos por la mayoría, se apela a la comunicación, como medio, para lograr un consenso en la forma de percibir el objeto de referencia.

Los conceptos jugarán un papel importante en este estudio, sin embargo, la pragmática de la comunicación será decisiva, en primer lugar, aplicada a los individuos como seres sociales, hasta llegar a comprender la forma en que la comunicación funciona en los mismos, cuando los individuos se encuentran inmersos en las organizaciones.

²³ Francesc, Mercadé y Francesc, Hernández (comps.); *Psicología, Sociología y Psiquiatría*, p28.

²⁴ *Ibidem.*, p32.

²⁵ David K., Berlo; *El proceso de la Comunicación, Introducción a la Teoría y a la Práctica*, p170.

Finalmente, en lo que se refiere a tipos de comunicación, podemos citar como los más destacados: la comunicación intrapersonal, la comunicación interpersonal, la comunicación intragrupal y la comunicación intergrupala.

Se conoce como comunicación intrapersonal al proceso comunicativo que tiene lugar en el individuo, es otras palabras, es el diálogo interno que se tiene consigo mismo. Es conocido como el nivel más simple en el proceso comunicativo.

La comunicación interpersonal o comunicación cara a cara se define "*como la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata*"²⁶. A su vez, se subdivide en comunicación verbal y no verbal -. Los símbolos vocales se agrupan para hacer posible la comunicación verbal a través de un lenguaje o código; mientras que la comunicación no verbal "*se realiza mediante formas expresivas diferentes a la palabra hablada*"²⁷.

También conocida como comunicación de agrupaciones, la comunicación intragrupal es aquella que se desarrolla dentro de un grupo. "*Un grupo es cualquier número de personas que interactúan entre si y que comparten una conciencia de pertenencia o afiliación basada en expectativas de conductas comunes*"²⁸. Sea esta intensa o tenue, la agrupación tienen una relativa unidad y delimitación.

La comunicación dada entre los diferentes grupos de la sociedad es reconocida como comunicación intergrupala. Los mensajes fluyen del interior de un grupo hacia otros grupos y puede involucrar sólo algunos elementos o a la totalidad de ellos.

La atención se centra, entonces, en la cotidianeidad del hombre, abriendo estudios en nuevos ámbitos de la comunicación, como en las organizaciones, la política, entre otras. Aparecen disciplinas que abordan la comunicación de forma más especializada.

²⁶ Salvador R., Sánchez Gutiérrez; La Comunicación Interpersonal en las Organizaciones, en Carlos, Fernández Collado (comp.); *Op cit.*, p63.

²⁷ *Ibidem*, p68.

²⁸ Bruce Cohen; Introducción a la Sociología, p61.

1.2 Organización y Comunicación

La comunicación es un proceso complejo, aunque sabemos, "*todos los fenómenos que se dan en la naturaleza pueden ser estudiados desde una óptica comunicativa*"²⁹, es de nuestro interés abordarlo como un proceso inherente al hombre, que está presente en todos sus quehaceres dentro de la sociedad. Por supuesto, también en las organizaciones, entendidas como: un conjunto de individuos, cosas e ideas, estructuradas ordenadamente, cuyos componentes e interacciones están encaminadas hacia un objetivo común.

Bartoli, en primera instancia, concibe a la organización como un sistema, cuya complejidad en sus subsistemas requiere de circuitos de comunicación que brinden funcionalidad. Así, a la comunicación que fluye dentro y fuera de una organización – este último caso se refiere sólo a aquella que involucra a la misma – recibe el nombre de comunicación organizacional.

Una de las definiciones más conocidas es la que plantea Gerald M. Goldhaber. El autor se refiere a la comunicación organizacional como "*el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes*"³⁰, marcando como constantes y elementos necesarios para que la comunicación organizacional se dé: mensajes, red, interdependencia y relaciones.

Aunque la anterior definición expone los elementos fundamentales para comprender el término, se le objeta su carácter limitante, ya que excluye algunas posibles facultades de la misma.

Entonces, si el enfoque de Goldhaber bastara para definir a la comunicación organizacional, es decir, si sólo se considerara un proceso natural de las organizaciones, su valor sería subestimado. La comunicación organizacional va más allá de ser un fenómeno pasivo y continuo, su estudio y gestión brindan conocimiento teórico – explicativo que se traduce en estrategias de comunicación prácticas capaces de transformar el proceso.

Motivadas por la presencia de los nuevos modelos económicos, desde la segunda mitad del siglo XX a la fecha, las empresas trabajan en crear algo que las haga más competitivas. Ante tales retos, las organizaciones líderes han reconocido el valor de estudiar los procesos comunicativos que se producen dentro y fuera de ellas, con el objetivo de llegar a conocerlos, comprenderlos, explicarlos y, posteriormente, crear estrategias prácticas que logren, asegura Weil Pascale, crear unidad en la empresa, conformar el nexo por el cuál ésta es

²⁹ Alejandro, Gallardo Cano; *Op cit.*, p26.

³⁰ Gerald M., Goldhaber; Comunicación Organizacional, p23.

comunidad y, finalmente, constituirse en palanca de cambio que transforma su cultura.

A esta disciplina, capaz de producir conocimiento explicativo y transformador de la comunicación en las organizaciones, también se le denomina Comunicación Organizacional.

Sin embargo, no podemos olvidar que la comunicación organizacional es un acto inevitable y, al mismo tiempo, se considera una disciplina que estudia el caso, implementa la acción y evalúa su eficacia. El objetivo es producir comunicación más eficaz, que dé ventajas ante la competencia.

Fernández Collado, en su texto "La Comunicación en las Organizaciones", se abstiene de dar una definición única, cuando se refiere a una función integral con tres acepciones:

- *Fenómeno inherente a toda organización.*
- *Disciplina que estudia la manera en que se da el fenómeno de la comunicación en las organizaciones, y entre éstas y su medio ambiente.*
- *Conjunto de técnicas y actividades que buscan facilitar el proceso de la comunicación en las organizaciones.³¹*

En cada una, se involucran diversos actores y fenómenos. Para la primera, tenemos la comunicación verbal y no verbal; los medios de comunicación, redes, es decir, todo aquello que evoca al modelo de comunicación: emisor – mensaje – receptor; en la segunda, una infinidad de teorías de organizaciones, conceptos, así como un lenguaje, mismas que han registrado el esfuerzo de esta disciplina – sin olvidar que no fue sino hasta las últimas décadas del siglo pasado que se identificó con el término –.

Dichas teorías han estudiado las variables – como el entorno, los públicos, las estructuras... - que pueden llegar a afectar a la comunicación; finalmente, las técnicas y actividades se traducen en acciones de comunicación interna y externa; las relaciones públicas, publicidad, entre otras, que son resultado de estudios previos en cada organización y se implementan en cada empresa.

De acuerdo con el concepto de función global planteada por Fernández Collado, tenemos que la comunicación es un fenómeno, una disciplina y un conjunto de técnicas. Sin minimizar las demás posturas, nuestro interés se centrará en su papel de disciplina al estudiar cómo se estructuran, perciben... los mensajes de

³¹ Horacio, Andrade Rodríguez de San Miguel; "Hacia una definición de Comunicación Organizacional", en Carlos, Fernández Collado (comp.); *Op cit.*, p33.

identidad, cultura e imagen corporativa – formas de comunicación – al interior de una empresa.

Incluso, se realizará un análisis de los medios empleados entre los públicos internos. Con ello, se busca, conocer cómo se da la comunicación al interior la empresa y explicar de qué forma, la comunicación organizacional llega a ser un instrumento para alcanzar mejores estrategias de comunicación.

1.2.1 Un fenómeno inherente a toda organización.

Una organización es un sistema que, a la vez, está inmerso en un sistema mayor. Es imposible concebir a una organización de forma aislada; por el contrario, se vincula con otros sistemas a través de acciones comunicativas. Este conjunto de mensajes que produce la organización hacia el exterior, recibe el nombre de comunicación externa; mientras que a la comunicación que dirige a sus subsistemas, se le llama comunicación interna.

La primera, se enfoca a la promoción de sí misma y al mantenimiento de las relaciones con el exterior. Por su parte, la comunicación interna busca unir a los públicos internos. Ambos tipos de comunicación trabajan simultáneamente, tienen como objetivo inicial difundir mensajes informativos adecuados, coherentes... con la realidad de la empresa, pero su ideal es lograr un proceso de comunicación óptimo.

Como su nombre lo dice, es especialmente la dirección de los mensajes la característica que las diferencia una de la otra. Cada una se dirige a públicos diferentes.

Correspondiente a su denominación, la comunicación interna se dirige a los públicos internos y la comunicación externa a los externos. Luis Angel Sanz de la Tajada, identifica - de manera general - a los públicos destinatarios de la comunicación de una organización como: internos, externos e intermedios.

El autor de Auditoría de la Imagen de la Empresa, utiliza un criterio sencillo de selección. Siendo la empresa u organización la fuente de mensajes, se toma en cuenta el espacio físico que ocupa cada grupo receptor en su relación comunicativa con la empresa, es decir, los públicos internos son los que están dentro de la empresa y existen por y para ella; los externos son los que están fuera de la misma y, aunque se relacionan comunicativamente con la empresa, funcionan de forma independiente; y los públicos intermedios no habitan dentro de la empresa pero necesitan de sus mensajes para funcionar.

La anterior clasificación varía según las características de la organización y la necesidad del planteamiento. Sin embargo, tal clasificación ha resultado muy útil al planear la comunicación por su sencillez y flexibilidad.

El "Cuadro³² I" muestra, de forma detallada, la clasificación de los públicos en las organizaciones.

Otros autores han sumado más grupos de actores en cada rango. Por ejemplo, dentro de los públicos externos incluyen a actores tan generales como "el gobierno"; o dentro de los públicos intermedios colocan a "sindicatos y proveedores". Inclusive, unos terceros han creído pertinente hablar de sólo dos grupos generales: internos y externos.

El tamaño de los grupos que integran los públicos es directamente proporcional al tamaño de la empresa; del reconocimiento de los bienes o servicios que produce y de sus acciones en general.

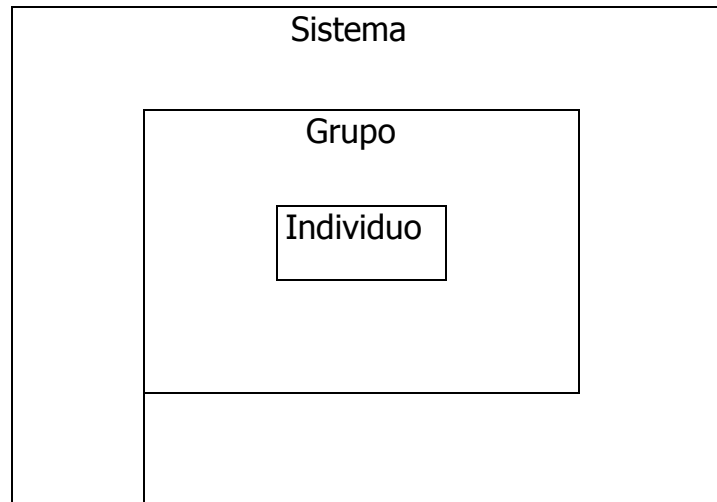
Son muchos los aspectos comunicativos, en ambos contextos de la organización – interno y externo - que pudieran analizarse, sin embargo, obedeciendo a los objetivos de este estudio, la atención se enfocará al ámbito que compete sólo a públicos internos.

³² Luis Ángel, Sanz de la Tajada; Auditoría de la Imagen de la Empresa, p55.

PÚBLICOS INTERNOS	PÚBLICOS EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> - Consejo de Administración. - Accionistas - Estructura : <ul style="list-style-type: none"> • Altos Medios • Medios • Empleados 	
<ul style="list-style-type: none"> • Intermediarios financieros (fuertemente ligados a la entidad) • Clientes tradicionales (fieles) • Clientes actuales no tradicionales (gran número de operaciones) 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes actuales (escasa relación, pocas operaciones) - Clientes Potenciales - Intermediarios financieros (no ligados) - Líderes de opinión - Especialistas no intermediarios - Opinión Pública General (no especializada) - Entidades competidoras

* Cuadro I: Públicos

En concreto, los públicos son los receptores en el proceso de comunicación dentro de una organización, y como tales, los elementos más importantes. Saber quiénes y cómo son, también dirá mucho de quién y cómo es la organización. Sin embargo, antes que algo más, los públicos son personas con una identidad, personalidad y cultura propia, que a veces actúan en grupo y otras como individuos independientes, pero siempre inscritos dentro de un sistema. Es por ello que las organizaciones generan una gran cantidad de comunicación humana en tres niveles: individuo, grupo, sistema, los cuales se representan en el "Cuadro II" Esta clasificación no es excluyente por el contrario, integra al individuo en un grupo y ambos son contados dentro del sistema.



* Cuadro II. Niveles de Comunicación en las Organizaciones

La organización es una estructura en sí, una estructura de personas y la comunicación le da funcionalidad. Los tres niveles anteriormente mencionados permiten tener bajo control todos los elementos de la organización y saber hacia dónde fluye la comunicación.

1.2.1.1 Sistema

Sistema es *"un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes"*³³. Las organizaciones se consideran un sistema integrado por subsistemas independientes. Esta concepción permite estudiarlas y explicarlas. Cualquier acción termina y comienza aquí; es a este nivel donde se perciben los climas y ambientes organizacionales, donde se aplican las estrategias de comunicación y también donde pueden verse los resultados.

Nosnik destaca que *"un sistema se puede estudiar como proceso de dos formas: como dinámica organizacional y como formadora de estructuras"*

³³ Alberto, Martínez de Velasco; Escuelas del comportamiento organizacional, en Carlos, Fernández Collado (comp.); *Op cit.*, p49.

organizacionales,¹⁸⁴ es decir, desde sus funciones, lo referente a la interacción humana que hace funcionar a la organización; y desde su estructura que comprende los aspectos físicos y los formales entre sus miembros.

¿Y la comunicación? “*La comunicación le da funcionalidad al sistema organizacional*”¹⁸⁵; así se pone de relieve la relación inquebrantable entre el sistema de comunicación y el sistema organizacional de una empresa. “*La comunicación es un medio importante que tiene la organización para adaptarse a los cambios que experimente como sistema, tanto desde dentro como desde fuera de ella*”¹⁸⁶. Esta relación señala la importancia de una disciplina encargada de crear los medios, instrumentos, acciones, estrategias y recursos comunicativos que logre procesos de comunicación óptimos.

Las anteriores afirmaciones no nacieron arbitrariamente, llevó tiempo reconocer, por un lado, la importancia de la comunicación en las organizaciones y, por otro, la manera en que las relaciones comunicativas sustentan la estructura y funcionamiento del sistema. Numerosos estudios teóricos y prácticos tuvieron que evolucionar durante un largo periodo.

A Shannon se le adjudica el modelo de comunicación emisor-mensaje-receptor (su forma básica), que muchos siguen considerando la base del proceso de comunicación. Por supuesto, dicho “sistema general de comunicación” se ha modificado y corregido hasta tal punto que hoy se sabe se refería sólo a información.

Posteriormente, las aportaciones de Norbert Wiener (maestro de Shannon) introdujeron elementos que dejaron más claras las diferencias entre información y comunicación. Su enfoque, titulado “Teoría de sistemas complejos autocontrolados y de comunicaciones” parte de la cibernética y retoma el modelo de información, sólo que ahora, agrega elementos como la retroalimentación. Wiener asegura “toda comunicación supone una comunidad mínima de “repertorios”, de manera que el emisor y el receptor puedan entenderse”³⁷.

La comprensión de los mensajes marca la diferencia entre lo que es y lo que no es comunicación. Bartoli explica como los estudios de Wiener dieron pie a muchos otros sobre los significados lingüísticos en la comunicación. Se

³⁴ Abraham Nosnik, “El análisis de sistemas de comunicaciones en las organizaciones”, en Carlos, Fernández Collado (comp.), *Op cit.*, p180.

³⁵ *Ibidem*, p179.

³⁶ *Ibidem*, p189.

³⁷ Annie, Bartoli; *Op cit.*, p75.

determinó el protagonismo del sistema de signos que forman el lenguaje en la comunicación.

Posteriormente, surgió una corriente de investigadores quienes pensaron en la necesidad de generar ideas y proyectos de comunicación en ciencias humanas. Las teorías del Colegio de Palo Alto plantea la existencia de un "sistema comportamental de comunicación" que engloba subsistemas de palabras o códigos, entre otros. El sistema la comunicación define si es abierto o cerrado, es decir, si permite el flujo de la comunicación al exterior o no.

Es de resaltar que, al referirse a los conceptos de cada corriente, prevalece la perspectiva de actuar e interactuar dentro de un sistema y subsistemas. Cuando Wiener habla de un sistema de comunicaciones, y la lingüística de un sistema de signos, hasta llegar a concluir que la comunicación es un sistema, resalta la necesidad de abundar más en la teoría de sistemas y su funcionamiento para entender del todo a los teóricos de la comunicación.

Dentro de la teoría de las organizaciones se encuentra la Teoría de Sistemas, una teoría que, en principio, fue desarrollada con fines administrativos, pero que después encontró cabida en diversos campos, ayudando al desarrollo de nuevas disciplinas como la comunicación organizacional.

En la segunda mitad del siglo XX, un grupo de teorías surgieron con gran fuerza; entre las más recientes se encuentran la teoría contingente y de sistemas, las cuales se complementan y tienen en común el hecho de considerar un factor de influencia para la empresa el entorno o medio, es decir, todo aquello que está fuera de ella.

La teoría de sistemas fue la primera en considerar a la organización como un sistema y sus partes subsistemas; éstos se relacionan entre sí y su medio ambiente, menciona Goldhaber. Los subsistemas pueden ser afectados por el entorno o por otro subsistema, debido a su interrelación, tal hecho, afectará a toda la organización, sin olvidar que ningún subsistema aislado podría sobrevivir, por el contrario, viven para y por la organización. Mucho aportaron sus autores, empero tal teoría *"no especifica cómo puede ser afectado o qué tanto se puede dar y qué puede pasar a cada caso"*³⁸.

Sin embargo, esta corriente no pasa por alto los tipos de sistemas: abierto y cerrado. *"Un sistema abierto existe (...) por el intercambio de materiales, energía e información con su ambiente"*³⁹. La actividad de un sistema abierto

³⁸ *Ibidem*, p53.

³⁹ Guitela, Goldfeder; *Planeación y Administración, un enfoque integrador*, p.145.

no se limita a el exterior, también promueve el flujo de información entre sus subsistemas, a través de la interrelación de sus partes, con la idea de que, finalmente, trabajan bajo un mismo objetivo. Asimismo, un sistema cerrado se caracteriza por ser justamente todo lo contrario, es decir, no permite la salida ni entrada de información, marcando una barrera en el límite entre su organización y el entorno.

Katz y Kahn hicieron grandes aportaciones, pues *"esta corriente abre el panorama fuera de las condiciones internas y presenta una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad: identificación de las partes o subsistemas de la organización y énfasis en la necesidad de identificar la interrelación de estas entre sí, con el todo, y con los elementos externos más importantes."*⁴⁰ La teoría administrativa moderna ha reconocido, afirma Hodgetts Richard M., que la única manera significativa en que se puede estudiar a las organizaciones es a través de la teoría de sistemas.

Cuando la comunicación y la Teoría de Sistemas se conjugan en una organización, se tiene un complejo esquema de flujos de información, cuyo funcionamiento requiere especial interés, ya que la estabilidad de la empresa dependerá de lo que ella comunica y lo que le comunican. A manera de ejemplo, tenemos que la imagen, la identidad y cultura corporativa constituyen el subsistema cultural de una empresa que comunican al exterior e interior.

1.2.1.2 Grupos e Individuos

*"El componente primario de la conducta organizacional es el individuo, un ser complejo cuya conducta - que comprende: personalidad, percepción, aprendizaje, actitudes, capacidades, habilidades, y una multitud de otros factores que ayudan a determinar cómo y por qué las personas actúan de esa manera - amerita un análisis minucioso"*⁴¹.

El individuo puede formar parte de muchos sistemas al mismo tiempo, pero si tomamos en cuenta que, por lo regular, pasa la mayor parte de su tiempo laborando en una organización, integrando una organización, el papel que juegan dentro de la misma cobra especial interés. En el ámbito formal de la organización, lo que distingue a cada uno es la función que desempeña.

⁴⁰ Alberto, Martínez de Velasco; Escuelas del comportamiento organizacional, en Carlos, Fernández Collado (comp.); *Op cit.*, p53.

⁴¹ Richard M., Hodgetts, et al; Comunicación Práctica en las Organizaciones, p39.

Nos referimos a la posición que ocupa dentro de un grupo o sistema, siempre acompañada de acciones y conductas específicas, así como cierto grado de autoridad, prestigio o restricción.

Una organización se caracteriza porque sus fines conllevan la asociación de personas, la formación de grupos de trabajo. Cada grupo, desarrolla sus propias normas de conducta, y hasta sus propias opiniones, sin dejar de acatar aquellas que rigen el sistema. *"Aunque los mensajes son recibidos por individuos concretos, debido a la interacción existente entre ellos y la interacción que de ella se deriva, los mensajes serán evaluados por la mente pública del grupo y la retroalimentación resultante será grupal"*⁴².

Los grupos pueden identificarse como áreas o departamentos relacionados entre sí. Dichas relaciones están sustentadas por mensajes de comunicación y representadas gráficamente en un organigrama. En él, se exponen los circuitos y niveles de comunicación e información, es decir, la estructura comunicativa de una organización.

A la continua emisión de mensajes dentro de una organización se le conoce como flujo de comunicación; en otras palabras, es cuando un actor hace fluir un mensaje hacia otra entidad o actor. Esta acción implica una relación y nexos entre ambos. Fernando Molina, profesor de comunicación organizacional en la UNAM, explica cómo es que un vector llega a ser la representación gráfica del flujo de comunicación en una organización. Incluso, - señala - un vector puede expresar la dirección o sentido del flujo.

Los vínculos que los vectores establecen en una organización pueden identificarse en función de la relación con cada actor y, después, con cada grupo.

La variación en la dirección de los flujos de comunicación da lugar tres tipos: ascendente, descendente y horizontal.

La comunicación con dirección descendente *"sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de ésta es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo"*⁴³. Ésta se caracteriza por un organigrama piramidal que constituye diferentes niveles de arriba a bajo y un sentido vertical de mando.

⁴² Ricardo, Homs Quiroga; *Op cit.*, p52.

⁴³ Abraham, Nosnik O. et al; *Comunicación Organizacional Práctica*, p23.

Por su parte, la comunicación con dirección ascendente es justo lo contrario, va del subordinado hacia los superiores. Gracias a ella, *“la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos”*⁴⁴.

La función de la comunicación ascendente es importante, pues da lugar a la retroalimentación y puede corroborarse si el mensaje fue comprendido tal como pretendía.

Por último, tenemos la comunicación con dirección horizontal, que *“se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico, entonces los mensajes tienen el objetivo de integrar y coordinar el personal de un mismo nivel”*⁴⁵.

Fernando Molina describe una segunda forma de clasificar a los flujos de comunicación: Los Flujos Unidireccionales, son vectores de formas básicas, pues sólo presentan un sentido (horizontal, vertical, izquierda o derecha); Los Bidireccionales son aquellos vectores con dos direcciones que puede llegar a incluir uno o más niveles en un organigrama.

Finalmente, los flujos Multidireccionales son grupos de vectores que representan mensajes emitidos en muchas direcciones entre los actores. Los tipos de flujos no son cuestión de elección de un actor, sino que son determinados por la estructura.

*“La dirección del flujo y el camino que sigue es lo que se denomina red”*⁴⁶. Las redes de comunicación se construyen en todos y cada uno de los niveles de la organización. *Stephen Robbins*⁴⁷ describe cinco diferentes tipos de red que pueden llegar a presentar dentro una organización:

- Cadena: Los mensajes sólo presentan dos direcciones, ascendente y descendente.
- Todos Sentidos: Las redes forman una estructura ideal, puesto que la comunicación fluye en ambos sentidos horizontal y vertical; los mensajes llegan a todos los miembros de la organización.
- Círculo: Presenta comunicación vertical en la mayoría de sus elementos, excepto en el nivel más bajo.

⁴⁴ *Ibidem*, p23.

⁴⁵ *Ibidem*, p23.

⁴⁶ Verónica, Ibarra González; Tesis: La Comunicación Organizacional en la Sociedad Cooperativa de Trabajadores de Pascual, Asesor: Manuel Vázquez Arteaga, p120.

⁴⁷ *Ibidem*, p121.

- "Y": En este tipo de red, los mensajes provienen de dos elementos directivos, mientras que en el resto de la organización la comunicación es descendente y ascendente.
- Rueda: Es desde el centro de la organización de donde surgen todos los mensajes hasta el resto de la ella. Una de las desventajas de este tipo de red, es que su comunicación no deja de ser ascendente y descendente.

Por otro lado, tenemos que la estructura proporciona los canales o medios necesarios para la transmisión de información, están ahí, pero la fuente y el carácter de la información que fluye por esos canales da lugar a otra clasificación: comunicación formal e informal. La comunicación formal *"es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización"*⁴⁸.

La informal se caracteriza por ser variable, impredecible, es decir, la dirección, el asunto y hasta el medio del mensaje son espontáneos, no planeados. Algunas veces puede seguir una dirección formal, pero no precisamente un medio formal; esto indica que la comunicación formal e informal no necesariamente están en conflicto y esta última no siempre perjudica a la organización.

1.2.2 Estrategia y Disciplina

¿Por qué es necesario gestionar la comunicación? Aunque a menudo la comunicación se toma como una moda y otras como irrelevante para la productividad de la empresa, lo cierto es que, *"las organizaciones son centros emisores y receptores de información y comunicación; que se diversifica y se densifica constantemente[...] en dónde el tráfico comunicacional aumenta en volumen y tiende a la saturación y al desorden. Nada hay que corrija espontáneamente tal aleatoriedad. Todas estas fuerzas en libertad son irrefrenables y es preciso detenerlas, imponer orden y coherencia entre ellas con eficacia"*⁴⁹.

En su papel de disciplina, la comunicación busca analizar la situación comunicativa de la organización a través de un análisis que arroje un diagnóstico. David Berlo explica que es posible, hasta cierto punto, "predecir" o simplemente comprender el comportamiento comunicativo de un individuo, si

⁴⁸ Abraham, Nosnik O. et al; *Op cit.*, p23.

⁴⁹ Costa Joan; La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión, p134.

conocemos su conducta y personalidad - al menos un rango de ella -. Esto, sin dejar de lado todos los demás factores que influyen en la.

Por su parte, para diagnosticar la forma en que fluye la comunicación en un grupo o sistema, es necesario un análisis centrado en la estructura y su funcionamiento, tomando en cuenta que no sólo los mensajes orales comunican, sin las acciones y omisiones, es decir, los mensajes no verbales.

Un diagnóstico parte de la estructura, la cual indica a cada persona cómo y dónde desarrollar su trabajo. Y, como ya se dijo, la comunicación es un proceso que le da funcionalidad, le permite operar según sus objetivos. El funcionamiento y la estructura actúan de manera dialéctica. La coherencia entre ambos planos, es lo ideal, es decir el debe de ser. Pero, siempre habrá una brecha entre lo ideal y lo real. Un estudio revelará la real situación de la comunicación, en aspectos funcionales y estructurales.

Por funcionamiento, nos referimos a la operatividad, a las acciones y procesos que gestionan la comunicación y le dan vida a la organización. Sin duda, además de la comunicación, se requiere analizar otras actividades más administrativas – que, finalmente, también dependen de la comunicación – para entender la estructura y, finalmente, la comunicación. Gibson Ivancevich incluye la toma de decisiones, la socialización y el desarrollo profesional.

Y por estructura nos referimos a *"la pauta formal que indica de qué forma las personas y los puestos de trabajo se agrupan en la misma"*⁵⁰. A través de la estructura es como la información puede fluir, entrar y salir de una organización. Por ello, *"debe concebirse para engendrar las estrategias pertinentes y permitir una aplicación satisfactoria, es un verdadero factor clave de éxito"*⁵¹.

Es cambiante, al mismo tiempo que las condiciones internas de la empresa, que sus públicos... También las relaciones con el exterior modifican las necesidades estructurales internas. Ante tantos factores que influyen en la estructura, *"merecen especial atención los factores estructurales de comunicación tales como los flujos de y circuitos de información, soportes, lugares y modalidades de intercambio e indicadores de control"*⁵².

Por otro lado, las fuentes de información que nos dan los datos necesarios para conocer la estructura y el funcionamiento comunicativo de una organización puede tener dos vertientes: la formal y la informal. Se parte de la versión

⁵⁰ James L., Gibson, et al; Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos, p10.

⁵¹ Annie, Bartoli; *Op cit.* p27.

⁵² *Ibidem*, p158.

formal, es decir, se cuestiona el punto de vista de los directivos, para después registrar las opiniones de los públicos sobre el tema.

Ninguna de las dos vertientes por sí solas reflejarán la realidad de la organización; sólo el diagnóstico, que implica un análisis de estos 4 elementos decisivos en la comunicación de una empresa, permitirá detectar los fallas y los aciertos en comunicación.

La creación de estrategias constituye el último paso para hacer eficaz la comunicación. Las estrategias de comunicación son "*actividades de gestión relacionadas con la información que produce una empresa o institución [...], con el fin de llegar a un determinado público o colectivo social y que se transmite a través de los medios de comunicación*"⁵³. Como producto de un estudio son intransferibles.

Es importante resaltar, que la comunicación organizacional como estrategia no tiene como objetivo persuadir a los públicos a que consuman un producto o servicio, sino que pretende dar a conocer la mayor cantidad posible de información sobre la organización, busca que los miembros de la organización lleguen a comprender todos los mensajes emitidos por la misma.

Así, existe mayor probabilidad de que el conocimiento aprendido sea recordado. Una vez que la incertidumbre de la desinformación desaparece, se hace posible que los miembros de una organización desarrollen el sentido de pertenencia y se integren a la misma.

Cabe mencionar, que muchos autores consideran a la comunicación organizacional como un ciclo de diagnóstico, creación, implementación y evaluación. Esta última fase, la evaluación, es un paso importante porque es la única forma de saber si la información fue suficiente y eficaz. Sin embargo, para muchos autores un estudio es mucho más valioso si incluye propuestas para mejorar la comunicación de la organización.

1.3 Cultura, Identidad, Imagen Corporativa y Comunicación Organizacional.

Parte de los elementos claves para este estudio, son las formas de comunicación conocidas como identidad, cultura e imagen corporativa. Existe

⁵³ Fernando, Martín Martín; *El Gabinete de Comunicación, Periodismo Empresarial*, p20-21.

una diversidad de conceptos que las definen; por ello, en los Cuadros A - D (anexos) se presentan algunas definiciones de autores especialistas en el tema.

Asimismo, en el "Cuadro III", se llega a un consenso, pues se muestra la recopilación de aquellos elementos que resultaron ser constantes en cada cita y, a la vez, exponen los puntos de vinculación y diferenciación de las estrategias.

DEFINICIONES	CARACTERÍSTICAS
Identidad Corporativa: <i>Elementos que hacen única a la empresa y permiten diferenciarla de las demás.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Medio empleado para proyectar la imagen. - Refleja lo que la empresa decide ser. - Es creada y controlada por la empresa. - Va dirigida a públicos internos y externos. - Involucra manifestaciones visuales, ideológicas y conductas. - Suma elementos de origen hasta los actuales.
Imagen Corporativa: <i>Forma como se percibe a la empresa.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Es lo que los públicos internos y externos perciben de la organización. (lo que dicen de ella) - Además, se da como resultado de los mensajes (lo que ella dice) y acciones (lo que es) comunicativas de la empresa. - Es controlada parcialmente por la empresa. - Suma elementos de origen hasta actuales.
Cultura Corporativa: <i>Valores, creencias y principios establecidos por la empresa y sus miembros como correctos.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Es un modelo de valores, creencias y principios desarrollados a través del tiempo. - Se refuerzan mediante la enseñanza de procedimientos y conductas a los miembros de la empresa. - Está dirigido, principalmente, a públicos internos.

*Cuadro III: Conclusiones sobre Imagen, Cultura e Identidad Corporativa.

CUADRO A. IDENTIDAD CORPORATIVA

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	DEFINICIÓN	ASPECTOS DETERMINANTES*
Del Castillo Hermosa, Jaime et al; <u>La empresa ante los medios de comunicación</u> , Ed. Deusto, España, 1999, p25.	"Es el medio empleado para proyectar la imagen. Es (...) la visualización de una estrategia corporativa y un catalizador para lograr cambios. Un programa de identidad corporativa sirve para proyectar interna y externamente qué es y cómo es la empresa, qué hace, qué pretende hacer y cómo lo hace. Sirve para reforzar la cohesión interna de las organizaciones y tiene que ver con las manifestaciones visuales (logotipos, colores, diseño...), pero también como las conductas."	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia Corporativa. - Manifestaciones Visuales (logotipo, colores, diseño) - Conductas. - Qué y Cómo es, Que hace y pretende hacer. - Ámbito Interno y Externo.
Scheinsohn, Daniel A.; <u>Comunicación Estratégica</u> , Ed. Macchi, Argentina, 1993, p63.	"Es en parte, con lo que la empresa ha nacido, en parte en lo que ella se ha convertido, pero por sobre todo es aquello que ella decide ser; esta decisión constituirá su discurso de identidad".	<ul style="list-style-type: none"> - Contexto ideológico. - Atributos.

CUADRO B. IMAGEN CORPORATIVA

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	DEFINICIÓN	ASPECTOS DETERMINANTES*
Homs Quiroga, Ricardo; <u>La comunicación en la empresa</u> , Ed. Iberoamericana, México, 1998, p67.	"El concepto de imagen dentro de la comunicación organizacional significa la personalidad que una institución o una persona física proyecta. Las características que se nos atribuyen, si es que logran crear consenso generalizado son la imagen."	<ul style="list-style-type: none"> - Personalidad
Sanz de la Tajada, Luis Angel; <u>Auditoría de la Imagen de la Empresa</u> , Ed. Síntesis, España, 1996, p52.	"Es el resultado de la síntesis de todas las acciones de comunicación que (...) emanan de la organización y son dirigidas a sus diferentes entornos"	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad y Relaciones Públicas.
Gabett, Thomas; <u>Imagen Corporativa</u> , Ed. Legis, Bogotá, 1991, p1.	"La imagen corporativa es gobernada por seis factores (...) Trabajando conjuntamente, los mensajes positivos y negativos que emite la compañía crean, con el tiempo, un cuerpo de reconocimiento, una familiaridad y una actitudes en el público. Esto es controlable en cierta medida."	<ul style="list-style-type: none"> - La realidad de la compañía misma. - Las noticias generadas por la empresa y sus actividades. - Su diversidad. - Sus comunicaciones. - El tiempo.

* en la formación de la Imagen Corporativa según el autor correspondiente.

		- La memoria de los públicos.
Del Castillo Hermosa, Jaime et al; <u>La empresa ante los medios de comunicación</u> , Ed. Deusto, España, 1999, p23.	"Imagen Corporativa o Imagen de Empresa es el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, sentimientos, conocimientos e impresiones que la gente tiene respecto a una compañía. La imagen no es lo que la empresa cree de sí misma, sino lo que el público cree o siente hacia la empresa, sus marcas o servicios."	- Lo que la empresa dice (identidad corporativa - sentido visual -, publicidad, relaciones públicas, promociones...) - Lo que la empresa es y hace (comportamiento, calidad, gestión, microcomunicaciones...) - Lo que los demás dicen de ella (competencia, medios de comunicación, rumores...) - Públicos.

CUADRO C. CULTURA CORPORATIVA

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	DEFINICIÓN	ASPECTOS DETERMINANTES
Schein, Edgar H.; <u>La Cultura Empresarial y el Liderazgo</u> , Ed. Plaza y Janés, Barcelona, 1998, p25.	"Modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como un modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas."	- Enseñanza y Aprendizaje. - Grupos. - Ámbitos Internos y Externos.
Denison, Daniel R.; <u>Cultura Corporativa y Productividad Organizacional</u> , Ed. Legis, Colombia, 1991, p2.	"Se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos"	- Historia. - Ambiente actual.

CUADRO D. PERSONALIDAD CORPORATIVA

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	DEFINICIÓN	ASPECTOS DETERMINANTES
Del Castillo Hermosa, Jaime et al; <u>La empresa ante los medios de comunicación</u> , Ed. Deusto, España, 1999 p22.	"Es la suma total de los rasgos característicos de una empresa, es decir, lo que la hace única y la diferencia de otras compañías similares. Este carácter específico viene determinado por su origen y evolución y se manifiesta a través de la cultura de la empresa y su filosofía."	- Cultura Corporativa - Filosofía de la Empresa. - Historia - Características
Scheinsohn, Daniel A.; <u>Comunicación Estratégica</u> , Ed. Macchi, Argentina, 1993, p37.	"Es aquello que constituye a una empresa para que sea tal y no otra, es una operación de distinción"	- Realidad de la empresa.

La empresa no puede controlar su imagen corporativa, pero sí puede ajustar los elementos de su identidad y personalidad que, traducidos en mensajes corporativos homogéneos, optimizan la comunicación.

Evidentemente, la imagen, cultura y identidad corporativa tienen un impacto tanto en el entorno de la organización, como hacia el interior de la misma. Las estrategias de comunicación pueden ser analizadas desde una óptica interna o desde una óptica externa. Como ya se ha enfatizado, por su particularidad y trascendencia en la organización, se analizará la percepción de los públicos internos sobre las estrategias de comunicación, aunque esto no significa que el ámbito externo sea menos importante.

Una organización puede sentirse privilegiada si: los públicos internos cuentan con un contexto cultural común y si las estrategias de comunicación son creadas bajo el mismo contexto cultural que el de sus públicos internos. Sin embargo, en esta era de la globalización, es evidente la constante mezcla de culturas, originada por la integración de los sistemas económicos, sociales y políticos mundiales. Pero, lejos de ver los efectos de la globalización como un obstáculo, se pretende estudiar a fondo cada caso y utilizar a la comunicación como instrumento de gestión y regulación de la identidad, imagen y cultura corporativa.

Una vez expuestos diversos conceptos de imagen, cultura, personalidad e identidad corporativa, además de un breve análisis que ha llevado a una definición sintetizada, en el siguiente capítulo se abordarán algunos elementos propios de la organización y factores externos de la estructura organizacional que deben tomarse en consideración al gestionar la comunicación.

CAPITULO II.

Globalización y empresas transnacionales en México caso Radisson Ciudad de México.

2.1 Globalización

Al término de la guerra fría, el mundo replantea una reestructuración del capitalismo que, hasta ese momento, había imperado. De hecho, hasta fines del siglo pasado, la globalización se identificaba como una nueva forma del capitalismo, pero su fuerza y reconocimiento han logrado darle una caracterización propia.

Algunos autores, como Mussali Galante, explican que *"la globalización es un proceso encaminado a retomar el rumbo de la rentabilidad del sistema capitalista, es decir, ante la crisis se busca la recuperación a través de la incorporación creciente de nuevas tecnologías, de nuevas formas de organización y de autocontrol de los sistemas productivos"*⁵⁴.

Octavio Ianni, autor de La Era de la Globalización, asegura que, en su momento, la globalización resultó ser la alternativa más viable para lograr la continuidad histórica que ante acontecimientos tan reveladores como: la caída del muro de Berlín y la desintegración de la Unión Soviética se había perdido.

Dado el fracaso de los modelos económicos existentes, la globalización fue el recurso que expertos planearon para llenar el vacío ideológico. El autor afirma: *es "un nuevo ciclo de expansión del capitalismo, como forma de producción y proceso civilizador de alcance mundial. Un proceso de amplias proporciones, que abarca naciones y nacionalidades, regímenes políticos y proyectos nacionales, grupos y clases sociales, economías y sociedades, culturas y civilizaciones"*⁵⁵.

En sus inicios, las medidas implementadas por la globalización buscaban cambios estructurales e institucionales drásticos únicamente en las relaciones político - económicas. Sin embargo, se descubriría un movimiento sin fronteras, cuyos ideales aún atentan contra todos los preestablecidos por el mismo capitalismo. El "Cuadro IV" enlista las características esenciales del capitalismo y del ahora imperante movimiento de globalización.

⁵⁴ Rina, Mussali Galante; El desencuentro americano: México y E. U. en la globalización, p108.

⁵⁵ Octavio, Ianni; La Era de la Globalización, p11.

<u>Capitalismo</u>	<u>Globalización</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Colonialismo e Imperialismo - Estados – Nación - Alianzas - Fronteras - Mundo Polarizado - Potencias mundiales - Empresas Nacionales y Transnacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internacionalización de los procesos productivos - Desaparición de las fronteras tradicionales entre las naciones - Reacomodo de los mercados en bloques macroregionales - Hegemonía del capital financiero - Avance científico-financiero - Empresas Transnacionales y Globales - Desarrollo de nuevas tecnologías.

* Cuadro IV. Algunas características esenciales del Capitalismo y la Globalización.

La globalización es un movimiento planetario en donde las sociedades renegocian su relación con el espacio y con el tiempo por medio de una proximidad planetaria tanto territorial (geografía), simbólica (la pertenencia a un mismo mundo) y temporal (la simultaneidad).⁵⁶ La súbita e inesperada presencia del este movimiento ha llegado a impactar hasta a los más escépticos del mismo.

Mucho se dice de él, por lo que no es fácil de definir, pero se tiene claro que es un proceso complejo, que busca una unificación a nivel mundial a través de su filosofía totalitaria, perspectivas mundiales y nuevos juicios de valor. Sin embargo, sus alcances, aún ahora, como en un principio, son desconocidos. Ianni lo identifica en una etapa emergente y asegura, aún se espera un futuro global inestimable.

Lo cierto, es que aunque el movimiento de globalización surgió en el ámbito económico, también *"es una política diseñada por los grandes centros del poder mundial para que a través de las fuerzas de la oligarquía financiera transnacional y de los intereses que representan las poderosas corporaciones a nivel mundial logren reforzar su hegemonía".⁵⁷* Esta corriente tiene la

⁵⁶ Rina, Mussali Galante; *Op cit.*, p106.

⁵⁷ *Ibidem*, p108.

capacidad de actuar de forma independiente y asegura no es un instrumento del sistema capitalista; por el contrario, su principal misión es asegurar la posición de las grandes empresas transnacionales de las cuales depende la estabilidad de los grandes centros de poder mundial.

2.2 Empresas Transnacionales

La reestructuración económica de la década de los 80, indujo a las firmas comerciales ya existentes a reorganizar sus estrategias.

Las empresas toman la iniciativa y buscan otros territorios en donde poder invertir sus recursos financieros, pues enfrentaban una serie de problemas político - económicos debido a la acumulación de capital en su país de origen y al decrecimiento en el ritmo de la productividad —explica Mussali Galante -. Surge así, la oportunidad de una integración económica entre diversos países, es decir, la unión de dos o más mercados. Esta medida les permite redimensionar sus ámbitos de acción y pasar de una economía local a una economía global.

Una empresa transnacional es una empresa de origen extranjero que se traslada a éste y a otros países con fines expansivos, *"tienen un origen nacional a pesar de tener subsidiarias en muchos países [...], es una empresa autoritaria y rígida, pues su línea de conducción organizacional es de variante vertical"*⁵⁸. Algunos términos que pueden utilizarse para describir a una empresa transnacional son: internacional, multinacional, plurinacional.

Cabe mencionar, que éstas empresas también pretenden beneficiar a los países a los que arriban. Buscan *"aportan conocimientos técnicos y acceso a los mercados exteriores, así como abrir nuevas posibilidades de empleo"*⁵⁹.

Dicha estrategia económica se observaba ya desde finales de la Segunda Guerra Mundial con el establecimiento de empresas transnacionales por todo el mundo. Sin embargo, algunos autores comentan que la influencia del movimiento de globalización ha rebasado a las empresas transnacionales, lo que ahora se observa en la economía mundial es la empresa global, un nuevo instrumento extraterritorial que permite generar una nueva proyección y confluencia global del capital.

⁵⁸ *Ibidem*, p123.

⁵⁹ Joseph E. Stiglitz; El malestar en la globalización, p96.

La empresa global *"establece alianzas con otras [...], es el resultado de adquisiciones y fusiones entre dos o más empresas. Tiene una forma de organización diferente, pues está basada en la estructura flexible del trabajo, variada o plana. Va más allá de los límites impuestos por el Estado-Nación, provoca una nueva relación de trabajo, producción y organización con la sociedad"*.⁶⁰

A diferencia de la empresa transnacional, la empresa global *"evita incurrir en los elevados costos que genera el adaptar sus productos y prácticas a las condiciones locales, sino que ofrece productos de carácter universal"*⁶¹.

La nueva economía en que las empresas se ven inmersas y que, a la vez, han contribuido a formar en las últimas dos décadas, es identificada por Manuel Castells como la economía global e informacional. Global porque *"la producción, el consumo y la circulación, así como sus componentes, están organizados a escala global, bien de forma directa, bien mediante una red de vínculos entre los agentes económicos"*; e informacional *"porque la productividad y competitividad de las organizaciones depende fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficacia la información basada en el conocimiento."*⁶²

Claro está que en la actual etapa emergente de la globalización aún no puede decirse que todas empresas sean globales; por el contrario, siguen imperando las empresas transnacionales e incluso la economía de algunos países en vías de desarrollo todavía es sostenida por empresas nacionales. Ante un entorno en transición, la empresa global resulta ser un proyecto propio de una etapa más avanzada.

Así, tenemos que el fenómeno de las empresas transnacionales y las nuevas empresas globales son una realidad política, económica y social del mundo contemporáneo. En la actualidad, ningún país, cualquiera que sea su estado de desarrollo, parece estar en posibilidades de sustraerse totalmente de la acción de las corporaciones transnacionales. Ellas tienen la capacidad de afectar el funcionamiento económico y político de un Estado.

Se observa una redistribución de las empresas; las grandes industrias y conglomerados dejan las potencias mundiales y se establecen por todo el mundo, obligando a otras naciones, no sólo a reconocerlas como un elemento fundamental de su política económica, sino a aceptar y acatar las decisiones que éstas tomen desde el centro de operaciones situado en su país de origen.

⁶⁰ Rina, Mussali Galante; *Op cit.*, p123.

⁶¹ James L., Gibson, et al; *Op cit.*, p60.

⁶² Manuel, Castells; *La Era de la Información*, p93.

Para regular las relaciones entre los países y empresas involucrados se han establecido acuerdos a través de instituciones cuya autoridad está sustentada por la transferencia de una parte de la soberanía nacional de cada uno de los países involucrados.

Si los gobiernos esperan beneficiarse de la inversión extranjera directa, deben estar dispuestos a crear fórmulas adecuadas que les permitan llevar una relación recíproca - en todos los ámbitos - con las empresas transnacionales que operan en sus países.

2.3 Globalización y Cultura

Para muchos especialistas, la expansión acelerada del movimiento de globalización se debe a que cuenta con una cultura que difunde por todo el mundo y a que identifica instituciones específicas a las cuales afectar.

La sociedad global es una totalidad incluyente, compleja y contradictoria. *"El mundo ya no es exclusivamente un conjunto de naciones [...], el centro del mundo ya no es principalmente el individuo [...], estos han sido subsumidos formal y realmente por la sociedad global"*⁶³

Octavio Ianni aclara que tal afirmación no se refiere a la exclusión de los conceptos del ámbito social, sólo a la pérdida de sus papeles protagónicos dentro del escenario mundial. Y asegura esta nueva etapa económica, social y cultural ha provocado rupturas drásticas en los modos de ser, actuar y pensar. Hecho que, a la vez, exige una política económica común, nuevas tecnologías y nuevas formas de organización.

Dicha sociedad está fundamentada en las posibilidades de información y comunicación que la tecnología brinda. Se invaden territorios con sonidos e imágenes propios de una nueva cultura adaptada a las identidades de los individuos que conforman el nuevo territorio. Las personas se preocupan cada vez menos por el origen de los mensajes, la nacionalidad y las fronteras entre las naciones.

Atendiendo a las actuales necesidades mundiales, se da una redefinición de los papeles y relaciones entre mujeres y hombres, así como de los miembros de la familia. Los valores cambian, se renuevan, se pierden y algunos otros se

⁶³ Octavio, Ianni; Teorías de la Globalización, p3.

resisten al cambio. Mientras el dinero predomina sobre valores y "Los sistemas políticos sufren una crisis de legitimidad"⁶⁴, al mismo tiempo se tiene una sociedad preocupada por el medio ambiente.

Con la globalización, la desigualdad entre los diferentes segmentos de la sociedad se acentúa. Stiglitz explica que, tal como lo registra la historia, en un principio la apertura de mercados o liberación comercial y la privatización de empresas fueron políticas económicas diseñadas para resolver problemas específicos de América Latina. "El problema radicó en que muchas de esas políticas se transformaron en fines en sí mismas, más que en medios para un crecimiento equitativo y sostenible"⁶⁵.

También trae consigo "una mayor polarización entre los países desarrollados y subdesarrollados. Éstos últimos ofrecen materias primas y mano de obra barata, y los otros determinan el modelo geoeconómico e incluso político a seguir"⁶⁶. La migración hacia todas direcciones se acentúa, lo que desencadena discrepancias culturales, religiosas, lingüísticas y raciales, sólo por mencionar algunas.

Para Ulrich Beck, este proceso "significa la desnacionalización, la erosión y transformación del estado nacional en un estado transnacional. En resumen, la globalización destruye las tradiciones"⁶⁷ de la identidad y la cultura de cada país.

La identidad es "la condición misma de cada cosa; y encierra una interdependencia de tres elementos: la forma, la función y la sustancia"⁶⁸. Coincidentemente, Joan Costa, un asiduo investigador del término identidad y su papel en las organizaciones, explica: "etimológicamente, la identidad puede expresarse con una ecuación muy simple: es el propio ser o el ente (lo que es, existe o puede existir) más su entidad (se esencia, su forma y valor). La identidad es, pues la suma intrínseca del ser y forma, autoexpresada en el conjunto de los rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás, (...) supone la idea de verdad, o de autenticidad, puesto que identidad significa, sobre todo, idéntico a sí mismo."⁶⁹

En términos sociológicos, Manuel Castells, explica que la identidad es un proceso en que se construye un sentido de acción a través de fuentes o atributos culturales que los sujetos van organizando y jerarquizando en el curso

⁶⁴ Manuel, Castells; *Op cit.*, p29.

⁶⁵ Joseph E, Stiglitz; *Op cit.*, p81.

⁶⁶ Ma. Eugenia, Padua; México en el Ubral del Siglo XXI. Los efectos de la globalización, p31.

⁶⁷ *Ibidem*, p36.

⁶⁸ Daniel A. Scheinsohn; Comunicación Estratégica, p53.

⁶⁹ Joan, Costa ; Identidad Corporativa, p16.

de su experiencia. En una época de crisis, las identidades se reconstruyen de nuevo.

Identidad es la forma en que un individuo se reconoce a si mismo. Mientras cultura es aquello que determina cómo ser y qué hacer, la identidad, por su parte, determina cómo es. Por ejemplo, en una organización la identidad de los empleados son las características, comportamientos, actitudes... que expresan; y cultura son los valores, creencias aprendidas, que debido a toda una serie de hechos históricos y cotidianos ha adoptado como propias y marcan esa forma de actuar y pensar – o bien marcan la identidad -. La cultura define la identidad.

Sin embargo, hoy podemos encontrar elementos de otras culturas concentrados en las grandes urbes de las potencias mundiales. Su influencia ha provocado que *"las identidades reales e ilusorias se mezclen, se afirman o se recrean"*⁷⁰ en un marco de asuntos de naturaleza universal.

En un mundo globalizado, *"el enraizamiento en el lugar y la ilusión de identidad pueden dificultar la percepción de lo que es el otro, así [...] como lo que es global."*⁷¹ La comunicación tiende a romperse y se produce un caos o quebrantamiento social, por lo que la sociedad trabaja en crear nuevos medios que les permitan interactuar pese a las diferencias. Identidades distintas no es sinónimo de incapacidad para relacionarse.

Castells señala a la comunicación como el adhesivo que une a la sociedad global. A través de las grandes corporaciones y los medios de comunicación, las potencias mundiales han difundido un nuevo lenguaje digital universal que integra palabras, sonidos e imágenes de diversas culturas y que otras más se encargan de adaptar a la propia.

Ante tales cambios en la esfera mundial, Gibson Ivancevich, resalta la importancia de entender todos los elementos culturales, políticos, sociales, entre otros, de los países en los que opera una empresa transnacional, ya que regularmente éstos se contraponen a las características y comportamiento de las empresas transnacionales. Su estructura y funcionamiento es inherente al origen y naturaleza de las mismas. Por lo tanto, *"los gestores de dichas empresas deben de caracterizarse por su experiencia, flexibilidad, capacidad de adaptación y reconocimiento de las culturas de otros países"*⁷² – afirma -.

⁷⁰ Octavio, Ianni; *"La Era de la Globalización"*, p26.

⁷¹ *Ibidem*, p24.

⁷² James L., Gibson, et al; *Op cit.*, p58.

Aún cuando una empresa transnacional es guiada por su centro de operaciones localizado en su país de origen, de ninguna manera puede mantenerse ajena a las políticas económicas establecidas por el país huésped. Las particularidades del medio en el que actúa se perciben en los tres elementos básicos de las empresas u organizaciones: las personas, ideas y cosas. Pero, al mismo tiempo, la presencia de grandes corporaciones en las ciudades de todo el mundo ha sido, entre otros, un factor importante en su reestructuración. El entorno es diverso y las relaciones recíprocas.

*"En un mundo de flujos globales, de riquezas, poder e imágenes, la búsqueda de la identidad, colectiva o individual atribuida o construida, se convierte en la fuente principal de significado social ante la desestructuración de las organizaciones"*⁷³. Castells explica que éstas se estructuran no según la función de los individuos sino según su significado, es decir, lo que se es o cree ser y no lo que se hace.

Dentro de una empresa de origen extranjero la cultura e identidad de públicos internos son variables decisivas al construir relaciones comunicativas en el trabajo. *"Las personas involucradas en una organización forman un conjunto heterogéneo sobre el cual no es recomendable dirigir acciones genéricas, ya que no sólo difieren en su comportamiento sino también en las causas del mismo"*⁷⁴.

Probablemente, los discursos no sean percibidos por los públicos internos de la misma forma que en otros países en donde sí haya funcionado, en especial los mensajes de cultura e identidad corporativos que influyen en la creación de una imagen corporativa al exterior.

La idea es alcanzar un equilibrio al ir de la gestión local de la comunicación a la gestión global, sin olvidar que el mundo se encuentra en un proceso de globalización, aprovechar el potencial cultural de los públicos internos de empresas que conforman una alianza, una fusión o simplemente provienen de países distintos. Implica, además, del estudio de su comportamiento y características, estar dispuestas a aplicar nuevas estrategias de comunicación y dirección que atiendan a sus exigencias.

Los públicos de una empresa pueden percibir contradicción en los objetivos de ésta, si comunica su deseo de llegar al mundo entero y, al mismo tiempo, pasa por alto las diferencias culturales o se muestra insensible ante las costumbres y valores de sus empleados.

⁷³ Manuel, Castells; *Op cit.*, p29.

⁷⁴ Luis Angel, Sanz de la Tajada; *Op cit.*, p55.

Algunos autores reconocen que, sea cual sea la visión de la empresa sobre el asunto, su cultura corporativa influirá o se verá influida por la cultura de los públicos. Sin embargo, *“admitir las diferencias culturales nunca ha figurado entre las prioridades de los gestores estadounidenses, mientras que los europeos tienen mayor tradición y experiencia al tratar con personas de distintas nacionalidades”*⁷⁵.

Negar las realidades locales es olvidar que los empleados son un grupo de personas con una visión propia del mundo e insertados en un entorno social único.

*“La cultura nacional, las diversas subculturas coexistentes, la cultura de la organización y la historia influyen sobre las pautas de comportamiento de empleados, estructuras y procesos de la organización”*⁷⁶. En ocasiones, un breve análisis de la historia y costumbres de un país puede explicar las actitudes y respuestas de los públicos ante un mensaje. Saber qué es lo que motiva a los empleados requiere un estudio de su entorno.

Por todo ello, acrecentar la flexibilidad en la cultura corporativa de una empresa transnacional debería ser una de sus mayores preocupaciones cuando ésta se establece en un nuevo territorio.

Por ejemplo, reconocer y lidiar con los objetivos de los públicos intermedios de la organización, como son los sindicatos, permite prever el impacto de su filosofía sobre la cultura corporativa, pues *“la existencia de los sindicatos se deriva del hecho de que los intereses del empleado y la empresa no coinciden”*⁷⁷. Esto aún cuando la globalización y su estrategia de estandarización ha provocado el declive de las organizaciones sindicales a nivel mundial.

Considerar a las realidades locales como un elemento que atenta contra su cultura corporativa, resultaría limitar a la eficiencia organizacional. En el Cuadro V se ilustra gráficamente la relación cultura - eficacia.

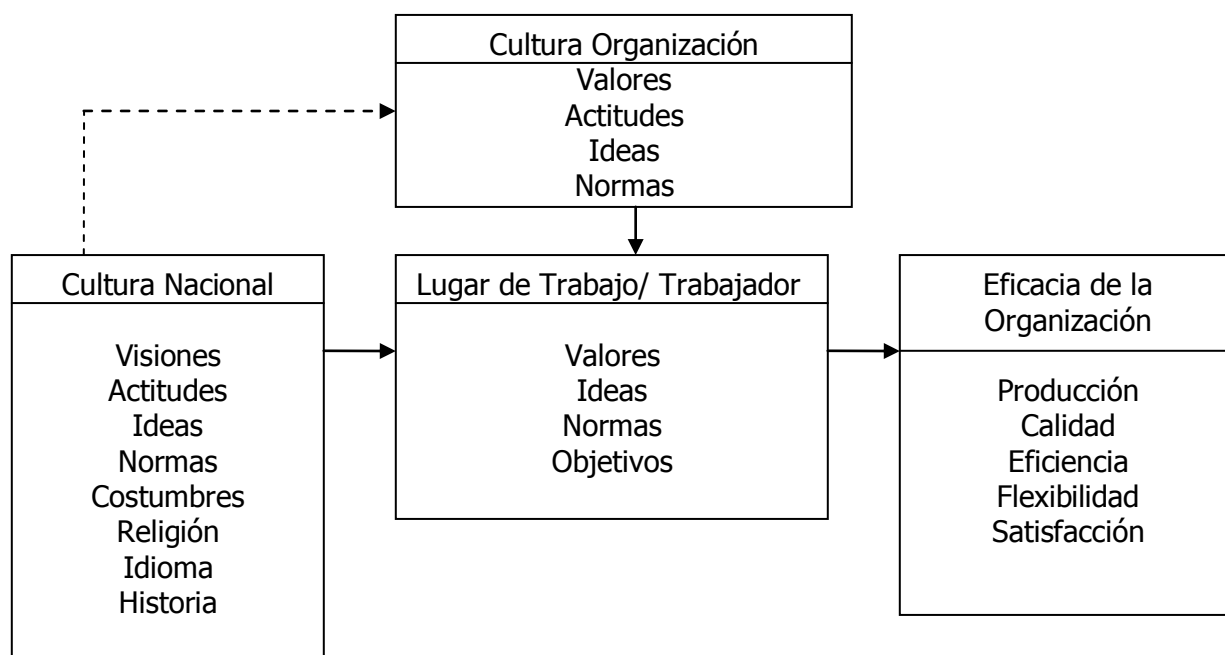
Los cambios o adecuaciones en la cultura corporativa no son un proceso sencillo. Por ejemplo, la diferencia de idiomas entre la empresa matriz y la empresa filial pueden provocar barreras comunicacionales. Aun cuando se recurra a la traducción de los elementos que forman la cultura corporativa, con frecuencia hay desacuerdos en los significados.

⁷⁵ James L., Gibson, et al; *Op cit.*, p66.

⁷⁶ *Ibidem*, p75.

⁷⁷ Morgan, Gareth; *Imágenes de la Organización*, p115.

Es necesario entender cómo hacer los cambios pertinentes, ya que los empleados sólo reconocen aquello que entiende. En tal caso, la comunicación funge como el catalizador perfecto ante cualquier cambio.



* Cuadro V. Cultura – Eficacia

2.4 Globalización e Imagen Corporativa de las empresas en México.

Actualmente, las empresas transnacionales llevan sus productos o servicios a cualquier parte del mundo con una visión global que articula capital, tecnología, fuerza de trabajo entre otras fuerzas productivas. *"Acompañadas por la publicidad, por los medios impresos y por la electrónica, la industria cultural y medios de comunicación e información disuelven fronteras, agilizan los mercados y generalizan el consumismo."*⁷⁸

⁷⁸ Octavio, Ianni; Teorías de la Globalización, p7.

Con todo ello, el establecimiento de empresas transnacionales o globales en un país en vías de desarrollo, por lo regular, representa cambios drásticos para la economía nacional. Las naciones latinoamericanas han llegado a ser dependientes de las transformaciones mundiales, las cuales afectan su desarrollo y sus relaciones en el exterior. *"Se da una reestructuración de empresas, grandes, medianas, pequeñas, de acuerdo con las exigencias de la productividad, agilidad y capacidad de innovación abiertas por la ampliación de los mercados en los ámbitos nacional, regional y mundial"*⁷⁹.

Para un país como México, dichas empresas significan beneficios. La creación de empleos, pudiera mencionarse como uno de los más sobresalientes. Sin embargo, para muchos, los efectos negativos que han provocado en nuestra economía van más allá de lo previsto.

El Asesor, semanario de negocios de la Ciudad de México, publica en su número 279 una nota que alerta a empresas mexicanas.

Explica cómo la importación masiva de productos resulta en perjuicio de proveedores mexicanos y favorece principalmente a las cadenas internacionales. Por su parte, las empresas de servicios se ven obligadas a competir con la gran infraestructura de los consorcios extranjeros, ubicándose en desventaja. En casos extremos, provoca el cierre de ellas.

Una de las principales diferencias entre las empresas nacionales y las transnacionales es su grado de estabilidad económica. Estas últimas son parte integrante de corporaciones que actúan a nivel mundial; cuentan con recursos financieros para adecuar sus estrategias al nuevo territorio; los riesgos que implica su expansión son menores; disponen de tecnología, además de experiencia en su uso; cuentan con redes de comercialización y vínculos a nivel internacional, sin mencionar las ventajas en tamaño, productividad, remuneraciones y rentabilidad.

Dadas estas condiciones en el ámbito empresarial, las empresas nacionales centran su atención en buscar estrategias que les aseguren estabilidad y presencia en el mercado. El semanario El Asesor publicó: *"en las empresas mexicanas hay una tendencia a preocuparse más por su imagen, el detonante ha sido la cercanía con Estados Unidos y un factor inevitable que es la globalización"*⁸⁰

⁷⁹ *Ibidem*, p13.

⁸⁰ El Asesor de Monterrey; Año 5 No. 121, p7.

2.4.1 Franquicias Turísticas

En México, un gran porcentaje de las cadenas hoteleras han recurrido a la modalidad de franquicias. Los inversionistas encuentran en ellas *“la seguridad que representa la marca que comercializan y el respaldo de que podrán recuperar la inversión en el menor tiempo posible,”*⁸¹ mientras aseguran un ingreso regular. *“Un estudio realizado por Gallup revela que el 92% de los franquiciatarios consideran sus operaciones de negocios exitosas”*⁸².

La empresa adopta una imagen visual posicionada en el mercado y con un significado implícito. *“Sus productos o servicios ya han sido aceptados y probados; hay una transmisión de conocimientos vía manuales, capacitación y asistencia técnica en medio de un apoyo continuo;[...] las estrategias de mercadotecnia y comercialización probadas por el franquiciante son transmitidas inmediatamente al franquiciatario para la aplicación en su negocio”*⁸³.

El reto se encuentra en mantener los elementos que conforman la imagen visual y, al mismo tiempo, crear una imagen corporativa propia y óptima. La imagen corporativa es aún más importante que en otros casos.

La Asociación Mexicana de Franquicias asegura que el 60% de las empresas de este tipo son de origen nacional; el 31% provienen de E. U.; el 3% de España y el resto de otros países. Sin embargo, el semanario El Asesor explica que, según la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, el 80% de los hoteles que se construyeron a finales del año pasado, corresponden a inversionistas nacionales. Aún cuando el capital invertido en una franquicia sea nacional, si la marca adquirida es de origen extranjero, ésta es considerada una empresa transnacional.

Las franquicias extranjeras representan una alternativa para incursionar de forma rápida en el mercado internacional. Por otro lado, los que optan por franquicias mexicanas encuentran otras ventajas. Por ejemplo, la revista Mundo Ejecutivo comentó que los métodos y procedimientos no necesitan ser adaptados a las necesidades de los públicos internos y externos. Se logra en menos tiempo una cultura corporativa colectiva que marca los estándares hasta lograr armonía cultural.

En México, existe una variedad impresionante de franquicias, aunque, cabe mencionar que, de las aproximadamente 600 que operan en nuestro país el

⁸¹ El Asesor de México; Año 7 No. 279, p 10.

⁸² NEO, La mercadotecnia de los negocios, Vol. VI Num.66, p 22.

⁸³ Mundo Ejecutivo; No. 263, p179.

65% de ellas son de servicios. *En ellas se identifican dos partes: la empresa que otorga la franquicia, el franquiciante y el que compra la franquicia, que es el franquiciatario*⁸⁴.

En lo que a franquicias de hoteles se refiere, los empresarios y los dueños de las firmas han encontrado varias opciones para negociar y operar uno o varios hoteles. Entre los esquemas más conocidos, están aquellos en los que la empresa sólo arrienda algunos inmuebles, pagan una renta al propietario y la empresa se encarga de la operación por un periodo determinado.

Otra opción ofrece desde la asesoría integral en la construcción o adaptación del nuevo hotel, hasta el lanzamiento de la marca a cambio de un porcentaje de sus ingresos, sin dejar de lado la permanente asesoría, soporte y revisión de los estándares acordados.

Actualmente, la adquisición de una franquicia implica más que la inversión de capital. A diferencia de hace casi 20 años, cuando se dieron a conocer en nuestro país, la aprobación de un franquiciatario conlleva un proceso selectivo, pues no todos los inversionistas tienen la capacidad de sostener el prestigio de una marca.

En este tipo de empresas, se observa la tendencia global de lograr que *"todo se parezcan cada vez más a todo, a la vez que la estructura de preferencias del mundo es presionada hacia un punto común homogeneizado."*⁸⁵

Sin embargo, dichos estándares de imagen y cultura corporativa no se dan de forma automática, la revista NEO, especialista en mercadotecnia, explica cómo es que hoy las empresas trabajan en crear estrategias de marketing y comunicación que aumenten y mejoren la calidad de la información con sus empleados y estrechen los lazos de comunicación con sus consumidores.

2.5 Antecedentes históricos y circunstancias actuales de Radisson Ciudad de México (contextos)

⁸⁴ El Asesor de México; Año 5 No. 121, p5.

⁸⁵ Octavio, Ianni; Teorías de la Globalización, p6.

2.5.1 Radisson Hotels & Resorts

Radisson Hotels & Resorts, uno de los principales grupos hoteleros internacionales, dirige, gestiona y franquicia establecimientos en el mundo entero. Tras su filosofía "Yes, I can!", Radisson es reconocida como una empresa líder a nivel mundial en servicios de hospedaje, alimentación, recreación y acondicionamiento físico que ofrece a sus visitantes.

Su filosofía se distingue por:

- ✧ Establecimientos excepcionales en lugares excepcionales. Radisson busca hoteles de calidad en sitios estratégicos. Tenemos que estar donde nuestros clientes nos dicen que quieren ir.
- ✧ Una marca reconocida y fiable. Radisson es un nombre en el que los huéspedes pueden confiar. Dicha confianza es resultado de la coherencia entre su filosofía de calidad y el excelente servicio que los clientes experimentan cada vez que entran por la puerta de un hotel Radisson.
- ✧ Relaciones valiosas con cada huésped. Radisson ofrece hospitalidad genuina que supera las expectativas en cada punto de contacto con el huésped.
- ✧ Excelente rendimiento financiero para propietarios e inversionistas. La empresa tiene el compromiso de proporcionar valor añadido a las personas que se comprometen a invertir en un establecimiento Radisson. Forjar relaciones serias con franquicias y propietarios es una prioridad, ya que los recursos compartidos constituyen gran parte de su éxito.

La visión de Radisson Hotels & Resorts es llegar a ser una gran marca global. Su sitio en internet comenta: *"En Radisson nos movemos hacia delante, con rapidez y perspectivas claras. Predicamos con el ejemplo la gestión de un estándar de servicios y productos de calidad para mantener nuestra marca coherente y sólida. Nuestra estrategia de desarrollo abarca todas las áreas claves de apoyo para que nuestro negocio hotelero sea todo un éxito"*.⁸⁶

Para Radisson la *"marca es una relación basada en experiencias pasadas y futuras expectativas. También es la percepción colectiva de un producto, servicio o compañía. La clave para una marca fuerte es saber lo que los huéspedes buscan y mejorar vez tras vez, hasta lograr una organización coherente"*.⁸⁷

⁸⁶ www.radisson.com/aboutus/franchisedevelopment/home

⁸⁷ Lori Sater Anderson; The Genuine Article by Radisson Hotels & Resorts, p 1.

En la medida en que la marca continúa creciendo, su visión se centra cada vez más en la calidad de instalaciones y servicios, "siempre pensando en el huésped". Se espera forjar una clientela satisfecha y fiel, que vuelva repetidamente a los establecimientos por la calidad y el valor añadido.

Entre los valores más importantes para la empresa se encuentran:

- ✧ Excelente servicio al cliente.
- ✧ Crecimiento de la marca a nivel mundial.
- ✧ Innovación en Tecnología, Mercadotecnia y Servicios.

Su historia.

El primer hotel Radisson se construyó en 1909, en Minneapolis Minesotta, Estados Unidos y recibió su nombre en memoria del explorador francés Pierre Esprit Radisson, primer europeo en recorrer el alto Missisipi durante el siglo XVII.

En 1962, el hotel fue adquirido por Curtis L. Carlson, con el objetivo de hacer de él toda una corporación de primera clase en la Unión Americana y posteriormente en el mundo entero. Actualmente, Radisson Hotels & Resorts forma parte de las marcas hoteleras de Carlson Hotels Worldwide y ha alcanzado una presencia global, expandiéndose hacia nuevos mercados en todo el mundo.

Radisson ha crecido desde su país de origen, los EU, hasta convertirse en un líder internacional en el sector hotelero, mediante contratos de gestión, licencias y colaboraciones con compañías hoteleras existentes. Hoy en día, Carlson Hotels Worldwide opera más de 400 Hoteles Radisson alrededor del mundo, que representan más de 102,000 habitaciones, en 61 países. Asimismo, han sido calificados con categoría cinco estrellas y condecorados con tres diamantes. También han recibido los más importantes reconocimientos a nivel mundial, incluyendo el que otorga American Automovil Asociacion (AAA).

Su identidad visual.

El Director Comercial Regional de Carlson Hotels Worldwide (corporativo), David Pérez Lizarraga, explicó que cada Hotel debe seguir lineamientos de imagen, como el uso de replicas exactas del logotipo de la empresa, es decir, hacer uso de la misma tipografía y color, en todos sus espacios, por mínimos

que sean, a fin de estandarizar la imagen visual. Todo hotel Radisson debe ofrecer determinados servicios. Sin embargo, no existe algún lineamiento preestablecido para el diseño en las estructuras físicas de los hoteles, pues cada uno cuenta con un estilo particular.

El tradicional logotipo de Radisson que había difundido su nombre por casi un céntuplo, fue retirado de todos los hoteles Radisson en el año 2000. Los cambios en la identidad visual se plantearon después de que los resultados de una serie de encuestas aplicadas a los huéspedes sugerían crear un logotipo que respondiera a las exigencias del nuevo milenio. Así, el actual logotipo de Radisson se realizó y designó en Nueva York, tras recibir propuestas de los más importantes diseñadores gráficos y publicistas del mundo.

El logotipo, uno de los más importantes elementos de la identidad visual, está integrado por su nombre comunicativo: Radisson, el nombre de la empresa. El diseño de éste se distingue por un tipografía estilizada, continua, dinámica y con una inclinación ascendente. El uso de colores blanco y verde comúnmente connota juventud y frescura, mientras que el negro por lo regular se asocia actitudes formales o de compromiso, por mencionar sólo algunos significados. La línea inferior que subraya el nombre, se diseña pensando en la famosa firma del pintor Miró.

Karla Bromes, directora de estrategias de marca de Carlson Hotels Worldwide, comenta: *"Nuestra entera organización impacta y afecta la marca, la construcción de ésta conlleva la estandarización de todas las áreas de la organización – desde el nivel corporativo hasta todos los departamentos dentro del hotel - permitiendo a Radisson llegar a ser una marca... en los sitios que los clientes quieren y con productos y servicios consistentes"*⁸⁸

Sus estrategias.

Radisson sigue una filosofía basada en estrategias y estructuras que conforman una compañía líder. El equipo de gestión se dedica a desarrollar e implantar estrategias de marketing, comunicación y a construir relaciones valiosas con los clientes de una forma individualizada.

En la organización, Radisson, desde sus socios franquiciados y aliados estratégicos, hasta directivos y empleados de cada uno de los hoteles, tienen el compromiso de ofrecer a sus clientes un servicio profesional y personalizado que resulte en "hospitalidad genuina". *"Lo que une a la organización es el*

⁸⁸ *Ibidem*, p 1.

*objetivo común de "deleitar al cliente" y, al mismo tiempo, conseguir excelentes rendimientos financieros para propietarios e inversionistas*⁸⁹.

Como parte de su filosofía enfocada a la satisfacción total del cliente, Radisson brinda uno de los programas de formación más dinámicos para relaciones con los huéspedes, llamado "Yes I Can!", cuyo significado proviene de la política global más reconocida: responder afirmativamente a toda petición de los huéspedes.

Este programa da a conocer los fundamentos de la filosofía de servicios de la compañía a los empleados de servicio en contacto con el cliente. Tras más de una década, "Yes I Can!" se ha convertido en parte central de la cultura Radisson, creando un punto de diferenciación de la marca en la forma de ofrecer servicio a los clientes⁹⁰.

Por cada estancia en un Hotel Radisson, los premios "Radisson Gold Rewards" brindan a los clientes la oportunidad de ganar y canjear puntos o "Gold Points" por noches de estancia gratuita, kilometrajes en líneas aéreas, cruceros de lujo, productos, comidas y muchos más. Radisson Gold Rewards también incluye muchas de las marcas de Carlson.

La impresionante tecnología empresarial de servicio llega a más de 125 países, lo que proporciona un servicio instantáneo y cómodo a clientes, agencias de viajes y personal del hotel. Se incluye dentro de los objetivos del hotel el contar con una potente infraestructura de sistemas de generación de negocios, soluciones empresariales y recursos de reservas, marketing y ventas en las operaciones hoteleras.

El galardonado sitio web de Radisson ofrece un proceso global de reservas mejorado y funciones de personalización en línea para ayudar a más usuarios a buscar un hotel, realizar o cambiar una reservación, o planificar un evento en cualquier hotel Radisson del mundo. Para los huéspedes que buscan valor añadido y prestaciones adicionales, el sitio web de Radisson resalta diversas opciones según las preferencias del huésped.

A través del *New Deal* o nuevo acuerdo - una política simple, única y flexible que permite a las franquicias abandonar el sistema sin penalización - Radisson continúa incorporando nuevos hoteles y complejos en destinos preferentes de negocios y vacaciones. Cuenta con una estrategia de mayor gestión e inversión en nuevos activos, que se combina con franquicias para propietarios que

⁸⁹ www.radisson.com/aboutus/franchisedevelopment/support

⁹⁰ www.radisson.com/aboutus/story

comparten los valores de la marca y tienen el compromiso de ofrecer un servicio satisfactorio al huésped.

2.5.2 Radisson Paraíso Ciudad de México

El Hotel Radisson Paraíso Ciudad de México es uno de los 9 hoteles que la empresa estadounidense ha establecido en el país. Actualmente, están en construcción algunos otros, así que se espera que para el próximo año la cifra sea mayor.

La firma de franquicias Radisson llega a nuestro país hace 16 años. Pero no fue sino hasta el 14 de Febrero de 1989 que el reconocido hotel abre sus puertas al público. Estos últimos los constituyen visitantes de la ciudad de México, representados, en su mayoría, por viajeros de negocios, hombres y mujeres, así como turistas, tanto a nivel individual como grupal. También atiende necesidades alimenticias de clientes individuales, compañías y proporciona las instalaciones para la realización de eventos culturales, de negocios y capacitación.

Radisson ofrece 236 elegantes habitaciones y lujosas suites. Indispensable en un hotel de su tipo es un completo centro de negocios. Algunos de los servicios adicionales que ofrece son: agencia de viajes, galería de arte, florería, renta de autos, entre otros.

En el Restaurante Paraíso y la Cafetería Jardín se puede degustar de la más exquisita variedad culinaria y comida mexicana preparada por prestigiosos chefs. Además, para cubrir necesidades especiales de los huéspedes el hotel ofrece servicio en: *Terraza, Lobby Bar y Room Services* durante horarios extremos.

Todo un equipo de profesionistas provee completa atención para reuniones y convenciones. Radisson cuenta con 6 salones para reuniones con espacio desde 25 a 500 personas y 5 salas de convenciones con capacidad de 10 a 350 personas, ideales para banquetes, convenciones, reuniones sociales, cocktails, exhibiciones entre otros eventos, así como una gran variedad de menús, el más avanzado equipo audiovisual, traductores, servicios de meseros y todo lo necesario para hacer de sus reuniones un éxito.

El "Cuadro VI" muestra la filosofía organizacional de "Radisson paraíso ciudad de México".

Lo que lo rodea.

El estar situado en la segunda ciudad más grande del mundo convierte a Radisson en un espacio único, cuyos contextos cultural, social y económico son descritos por muchos como especiales.

Capital del imperio azteca durante el siglo XIV, la Ciudad de México tiene un peso cultural e histórico único en el mundo. Es un punto de reunión y expresión de reconocidos intelectuales, historiadores, periodistas, entre muchos otros.

Dotados con la energía del pasado y con renovados y enriquecidos ideales, sus pobladores comunican un espíritu emprendedor producto de los cambios generados a nivel mundial. Al mismo tiempo, conservan los valores familiares y las costumbres hospitalarias que los distinguen. La sociedad ha ganado terreno en el ámbito de la educación y aun sigue la lucha contra el desempleo, sin dejar de ser una ciudad de grandes contrastes.

Como pocas ciudades en el mundo, la Ciudad de México ofrece un gran número de opciones de entretenimiento para los turistas: bellos deportes, una variedad de arquitectura y los más modernos centros comerciales, sin dejar de lado la cordial bienvenida y excelente trato que los habitantes dan a cada turista.

Así, el Hotel es la combinación perfecta entre negocios y una atmósfera de relajación. Su estratégica ubicación en el sur de la Ciudad de México permite una comunicación y conexión vial rápida con las más importantes vialidades, como periférico sur y avenida insurgentes. Está localizado cerca de los centros de negocios, culturales y recreativos más importantes de la capital, cubriendo así todas las necesidades de los clientes.

* Cuadro VI: Filosofía Radisson Paraíso Ciudad de México

Misión	Visión
Ser el Hotel vanguardista, líder en el sur de la ciudad y uno de los mejores en su categoría. Lograr la calidad como una forma de vida mediante la ética profesional y formación integral de colaboradores que amen su trabajo.	Los colaboradores de Hotel Radisson Paraíso nos esforzamos por brindar servicios de calidad en hospedaje, alimentos y bebidas que superen las expectativas de nuestros clientes y huéspedes, logrando su lealtad y preferencia, siendo el Hotel líder en el sur de la ciudad y uno de los mejores en su categoría.

Eslogan
Nuevo espíritu Radisson: empatía, entusiasmo, actitud de servicio.

Política de Calidad
Todos los colaboradores que formamos parte del Hotel Radisson Paraíso nos comprometemos a cumplir con los requisitos esperados por nuestros clientes y huéspedes, y a exceder sus expectativas, para obtener su reconocimiento de satisfacción y fidelidad, generando así una relación duradera mediante la mejora continua de los procesos que desarrollamos para brindar un excelente servicio, con base en la efectividad de nuestro Sistema de Gestión De Calidad".

Objetivos de Calidad
✧ Mantener y mejorar continuamente el sistema de operación del Hotel, orientándolo a satisfacer las necesidades de nuestros clientes y huéspedes, a través de alcanzar un grado de satisfacción al cliente de al menos 93% en promedio.
✧ Formar colaboradores comprometidos a través de cumplimiento del 100% del programa de capacitación.
✧ Lograr la Certificación de Sistema de Gestión de Calidad.
✧ Lograr la Certificación del 80% de los colaboradores en su puesto.

2.6 Funcionamiento y Estructura de Radisson Ciudad de México.

2.6.1 Organigrama

Al indagar sobre la estructura y funcionamiento de Radisson Ciudad de México, de inmediato fue evidente que se trata de una empresa con un sistema complejo, cuyos lineamientos han sido preestablecidos por las oficinas corporativas en manuales de funciones, de calidad, de inducción y de reglamentos.

La estructura gráfica u organigrama de Radisson trabaja bajo la dirección de un Comité Ejecutivo que, encabezado por el Gerente General, lo integran siete diferentes gerencias: Ventas; Alimentos y Bebidas; Recursos Humanos; Mantenimiento; Control de Calidad; Contraloría, y División Cuartos. Cada gerencia tiene a su cargo áreas o departamentos.

Además, sólo para fines administrativos, el organigrama marcan dos grandes grupos estructurales: el Comité Ejecutivo y el Comité Operativo. Aún cuando trabajan en equipo, el primero se encarga de planear y dirigir todas las acciones de la empresa y, por su parte, el segundo grupo ejecuta todas las directrices establecidas.

Aunque cada gerencia trabaja directamente con un grupo delimitado de personas, reconocen que son sólo una parte de una gran empresa, integrada por, aproximadamente, 270 hombres y mujeres, cuyas edades van desde los 18 años hasta los 50 años de edad.

Ante esta diversidad de cargos, son los manuales de funciones los que marcan la pauta en todas las actividades de la empresa. Pero en lo que a decisiones y cambios se refiere, la gran mayoría responden a los acuerdos tomados en las reuniones semanales de Comité Ejecutivo en donde se evalúa la situación actual de cada gerencia.

Desde sus inicios, la dirección de la organización ha cambiado en tres ocasiones. La actual administración se estableció hace tres años y, con ella, el número de empleados disminuyó significativamente, acción que se tradujo en una estructura con menos niveles y simplificación de actividades pero también llevó a un aumento considerable en el grado de responsabilidad. Sin embargo, el organigrama sólo expresa niveles de sueldo y jerarquías organizacionales. La visión gráfica que la empresa tiene de su estructura puede apreciarse en el "Anexo I" encontrado al final de este trabajo de investigación.

El "Cuadro VII" muestra los públicos que conforman la estructura de la organización, clasificándolos en internos, externos e intermedios.

PÚBLICOS INTERNOS	PÚBLICOS EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> - Accionistas - Dirección General - Estructura : <ul style="list-style-type: none"> • Comité Ejecutivo • Jefes y Coordinadores • Supervisores • Empleados 	
<ul style="list-style-type: none"> • Radisson Internacional (corporativo) • Sindicato • Auditores • Proveedores • Personal de Brigadas • Practicantes • Concesionarios de Servicios 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes Frecuentes - Extranjeros, Empresas Transnacionales, Hombres y Mujeres de Negocios. - Autoridades Gubernamentales - Asociaciones Hoteleras - Medios de Comunicación - Opinión Pública General - Otras Franquicias Hoteleras Transnacionales

* Cuadro VII: Los Públicos en Radisson Paraíso Ciudad de México

Las gerencias (públicos internos), cuyas funciones están estrechamente relacionadas con los clientes (públicos externos) son:

- Ventas
- División Cuartos
- Alimentos y Bebidas

A su vez, los departamentos (públicos internos) que mantienen contacto directo con los huéspedes (públicos externos) son:

- Ama de Llaves
- Cocinas
- Concierge
- Recepción
- Banquetes
- Seguridad
- Centro de Negocios
- Reservaciones
- Control de Calidad
- Equipo y Limpieza

Para la Gerencia de Control de Calidad, todos los elementos estructurales y funcionales de la empresa están integrados dentro de lo que se conoce como un "sistema de calidad" o proceso en el cual se planean, implementan y evalúan dichos elementos. Para Radisson, calidad es sinónimo de cumplimiento.

Corresponde a dicha gerencia vigilar que todos los manuales y procesos de trabajo se cumplan y no sufran alteración alguna. El manual de gestión de calidad explica que la comunicación es el medio perfecto para difundir dichos principios y, en su momento, evaluar las habilidades del personal.

2.6.2 Selección de Personal

La idea de influir en la percepción y comportamiento de los públicos internos y externos mantiene ocupadas a las grandes empresas de hoy en día. Sus estrategias van, en el caso de los públicos externos, desde estudiarlos, comprenderlos, hasta planear mensajes de comunicación eficaces. En el ámbito interno, decisivo es el proceso de selección y capacitación.

El corporativo de franquicias Radisson presenta una singular visión en este último aspecto. David Pérez Lizarraga - Director Regional de Ventas y Marketing – comentó: "nosotros le damos a los hoteles los estándares de selección de personal y ellos son libres de aplicarlos o "tropicalizar", es decir, adaptarlos a cuestiones muy propias del país. Es por ello, que nuestros manuales de selección de personal dejan muchos espacios – en blanco - para que cada uno de los países coloque sus asuntos culturales"

Bajo dicha lógica, Radisson Paraíso Ciudad de México ha elaborado perfiles de puestos que detallan las características y requisitos de los candidatos a ocupar un cargo. Se ha establecido un proceso de contratación, cuyo actor principal es la jefe de reclutamiento y selección de personal. A lo largo de este proceso no hay relación con el corporativo. "Radisson ha impartido cursos a los cuales he asistido, pero nada que ver con mi puesto", afirmó en entrevista Elizabeth Martínez, encargada de reclutar y seleccionar al personal del hotel.

El proceso comienza con un requerimiento de personal emitido por el jefe de área y autorizado por el gerente de la misma. La jefe de reclutamiento y selección de personal, Elizabeth Martínez, se encarga de hacer la difusión interna y externa necesaria. También realiza la preselección de los candidatos, tomando en cuenta los perfiles de puestos establecidos y los resultados de las pruebas tradicionales de reclutamiento como son: psicométricas, actitud de servicio, frases incompletas, entre otras. Elizabeth Martínez dijo que no se aplican estudios socioeconómicos o socioculturales, ya que "la importancia de algunos factores como la edad, el nivel de educación, la religión, la familia... varía según el cargo y, en ocasiones, no son determinantes en la selección".

Después de que el área de reclutamiento emite sus comentarios y evaluación sobre los candidatos, el proceso concluye con la contratación de quien elija el jefe y gerente de área.

Una vez que alguien es aceptado a colaborar formalmente para la empresa, se firma un contrato, se da una copia del reglamento interno y manual de funciones. Éstos constituyen los primeros elementos que la organización ha diseñado para integrar al empleado a la misma. Menos formal resulta el recorrido por todas las áreas de la empresa, seguido por el curso de inducción y proyección del vídeo de bienvenida.

El departamento responsable de la capacitación del personal comenta que también se imparten otros cursos en periodos variados como el tradicional "Yes I Can!" -, único curso diseñado por el corporativo y difundido a nivel mundial -, cursos de inglés, de primeros auxilios y algunos requeridos para la calificación de ISO 9000.

2.6.3 Medios de Información y Comunicación

La filosofía de Radisson refleja el carácter humano de la empresa, no sólo en las relaciones con los huéspedes sino en aquellas que establecen con las personas que colaboran para la empresa. Reconocen que dentro del sistema, es a nivel individuo desde donde las relaciones pueden hacerse más estrechas y

fuertes. Dichas relaciones están sustentadas por mensajes que buscan mantener a la organización informada y unida.

A su vez, dichos mensajes no pueden ser efectivos sin medios de comunicación óptimos que los dirijan a los públicos adecuados.

Probablemente, el medio más importante en Radisson sea la junta semanal de Comité Ejecutivo, la cual otorga a cada gerente el papel de enlace entre el personal a su cargo, dirección general y el resto de las gerencias.

Estratégicamente ubicado en el comedor de empleados, el buzón de sugerencias es el único medio dentro de la empresa que busca recopilar las opiniones del personal, mismas que son procesadas por recursos humanos.

Medios como el periódico mural y el boletín interno permiten a la gerencia de recursos humanos informar mensualmente a los empleados hechos más relevantes ocurridos dentro de la empresa. Existen 5 periódicos murales distribuidos en lo que, a simple vista, son las zonas más concurridas de la empresa: el pasillo y comedor de empleados. En ellos, se publican los nombres de los empleados del mes - único programa de incentivos de la empresa -.

Asimismo, la empresa cuenta con dos publicaciones o boletines internos: "inforadisson" el más conocido y "El molcajete", editado por la gerencia de alimentos y bebidas. Se distribuyen en toda la empresa, lo que les permite tener un mayor alcance. El memorando, por su parte, tiene el mismo carácter informativo que los dos anteriores pero su inmediatez lo coloca como el favorito y, tal vez, como el más efectivo.

Las juntas trimestrales, juntas departamentales y cursos que cada gerencia lleva al cabo, son medios formales que permiten tanto a empleados como a gerentes y jefes de área reunirse, expresarse y escuchar opiniones, desarrollando así un proceso de comunicación directa y retroalimentación inmediata. Su periodicidad varía tanto como los temas a tratar. Entre los cursos más importantes que se imparten está el curso de inducción y el curso "yes I can!"

Los eventos de integración son un medio muy eficaz si de comunicación informal se trata. En ellos interactúa el personal de las 6 gerencias y son frecuentes dentro de la empresa.

Finalmente, tenemos que el teléfono y radio móvil son los medios más demandados en la empresa e indiscutiblemente es debido a su inmediatez.

Radisson presenta un organigrama extenso en donde la comunicación necesita ser dirigida, llevada por un camino. Los niveles de información y comunicación de un sistema pueden "leerse" en un flujograma. Éste combina dos aspectos importantes de una empresa: su estructura y el camino gráfico que sigue la información dentro de ella.

Describe de forma concreta la dirección y sentido de los flujos o mensajes y, a su vez, las redes que se producen. Es sólo a través de un análisis concienzudo de las relaciones, vínculos, e interacciones comunicativas de la organización como puede obtenerse un flujograma real de una organización.

2.6.4 Estructura Física

Al llegar a Radisson Paraíso Ciudad de México, la atención del espectador es acaparada por el imponente y moderno edificio que, bajo una atmósfera tropical, alberga las habitaciones de los huéspedes. Sin embargo, tras bambalinas hay toda una estructura física y organizacional que da al personal los recursos necesarios para que el hotel funcione al 100%.

Al frente, se encuentra lo que pudiéramos llamar la parte visible de Radisson: a la derecha, las salas de conferencias, los concesionarios, el restaurante, la cafetería y el bar; al centro, una amplia y elegante sala de espera, mejor conocida como lobby; y a la izquierda la recepción y concierge.

En un segundo plano, y lejos de los huéspedes, se construyeron tres sencillos pisos que – por la parte trasera - literalmente rodean al edificio principal. Es ahí, donde se localizan las oficinas, bodegas y departamentos de trabajo. A dichas instalaciones sólo tiene acceso el personal del hotel.

En el primer nivel se encuentran las gerencias de recursos humanos y mantenimiento, así como las áreas de seguridad, compras, almacenes, médico, ama de llaves y costos. Es un lugar muy transitado y clave, porque en uno de sus extremos se está el acceso del personal y el área de carga y descarga. También es aquí, donde se ubican vestidores, baños y lockers de los empleados, tanto de hombre como de mujeres.

Pero, creando un gran contraste con respecto a la decoración del hotel, los pasillos de esta zona son extremadamente fríos, grises, poco iluminados y, aunque limpios, su aspecto no ayuda si la idea es promover un ambiente agradable de trabajo.

El comedor de empleados se ubica al centro del segundo piso, entre el área de cocina, cajas y centros de consumo. Es un espacio en donde coinciden todas las áreas que conforman la gerencia de alimentos y bebidas, sin embargo la oficina del gerente se localiza en otra zona del hotel.

Para los grupos de brigadas y banquetes sería imposible dar un servicio completo durante los eventos si sus oficinas estuvieran lejos de las salas de convenciones y salones para reuniones. Conscientes de esta necesidad, se diseñó una puerta que comunicara el tercer piso con las mismas y que al mismo tiempo conectará a toda esta zona con las oficinas administrativas, contables y dirección general, esta última con una amplia vista del lobby y la entrada principal del hotel.

Detrás de recepción, se localizan los departamentos de ventas, teléfonos, reservaciones, sistemas y dos de las más importantes gerencias: ventas y división cuartos.

Una fuente, jardines y tres estacionamientos constituyen la parte exterior del hotel. A espaldas de estos últimos, se encuentran las oficinas de reclutamiento y control de calidad.

Es evidente que, atendiendo a las necesidades de Radisson, la ubicación y distribución de las áreas y departamentos del hotel, están diseñados de una manera muy particular. Así, existe la posibilidad de que tal situación afecte la interacción entre los diversos públicos de la empresa.

CAPITULO III.

Diagnóstico de Imagen, Identidad y Cultura Organizacional en Radisson Ciudad de México.

3.1 Trabajo de Campo

La hipótesis de este estudio responde a la idea de que: aunque de las empresas extranjeras presentan una o más estrategias de comunicación y modelos de organización probados en otros países, difícilmente tendrán los mismos resultados en México, ya que sus públicos internos poseen características particulares.

Con base en lo anterior y si la hipótesis se comprueba, se podría deducir sobre lo necesario y benéfico que resultaría a las empresas transnacionales realizar estudios de sus públicos internos que abordaran sus características culturales, detectando las similitudes y discrepancias con su identidad corporativa y, en consecuencia, con su imagen corporativa.

Mucho se ha estudiado de la identidad, cultura e imagen corporativa. En el mercado se encuentran infinidad de textos sobre cómo mejorar, cómo evaluar o diagnosticar y hasta cómo comunicar dichas estrategias en las organizaciones. Sin embargo, pocos autores han dedicado espacios de sus obras a explicar la mejor forma de comunicar la identidad, la cultura y la imagen corporativa a públicos internos de otras naciones, es decir, escasos son los que han retomado los conocimientos desarrollados en otros países con el fin de producir diferentes políticas de comunicación que respondan a las características culturales laborales de los públicos internos de una ciudad tan especial y única como la nuestra.

Fernández Collado afirma: *“hoy más que nunca es imperativo realizar investigación en México y para México si queremos contribuir al avance del conocimiento y al desarrollo de nuestro país y no (...) esperar a que se desarrollen estudios en otros ambientes para después tratar de adecuarlos a nuestro país”*⁹¹.

La marca de franquicias Radisson resultó tener las características adecuadas para hacer a una de ellas el objeto de estudio. El concepto fue creado y desarrollado en un ambiente ajeno al campo en que hoy se aplica. Su política

⁹¹Alberto, Martínez de Velasco Arellano; “Escuelas del Comportamiento organizacional”, en Carlos, Fernández (comp.), *Op cit.*, p60.

obliga a mantener todo un sistema con estándares invariables. Fundamental es la inclusión de este estudio de caso para la comprobación de la hipótesis y, al mismo tiempo, hacer tangibles las teorías aquí mencionadas.

Siendo uno los primeros hoteles que la reconocida marca estableció en el país y el primero en la ciudad, Radisson Paraíso Ciudad de México fue la franquicia seleccionada como el universo de estudio en la aplicación de los métodos y técnicas de investigación.

En ciencias sociales, existen tres fuentes de conocimiento: la documental, de campo y experimental⁹². Las más comunes dentro de la comunicación organización, por su inmediatez, sencillez y precisión, son la investigación documental y de campo. En este caso, la investigación de tipo documental incluye investigación bibliográfica y hemerográfica; mientras que el trabajo de campo, es decir, aquella investigación que nos pone en contacto directo con el objeto de estudio, lo constituyen técnicas como la observación, entrevista y la encuesta.

A menudo, más que los resultados, importa cómo se llegó a ellos. *“El conocimiento sobre cómo se alcanzan las interpretaciones es fundamental para saber si éstas son adecuadas o no”*⁹³. La elección de las técnicas depende del caso y del grado en que contribuye a la comprobación de los objetivos.

También se espera que proporcionen instrumentos para recolectar, concentrar, clasificar y procesar los datos que sustentan la investigación. *“Cada una de las técnicas tiene sus propias limitaciones”*⁹⁴; la diversidad de ellas, dentro del estudio, permite que se complementen entre sí y eliminará resultados desfasados.

La idea de incluir trabajo de campo dentro este estudio se formuló con el propósito de tener un acercamiento con el objeto de estudio. Por ello, la observación es de mucha utilidad, pues *“las referencias se reúnen de primera mano, la observación no depende de la capacidad o disposición de los sujetos para reportar su conducta”*⁹⁵, es decir, no se necesitan intermediarios, el investigador mismo observa, en este caso, a los públicos internos.

A través de la observación, se perciben comportamientos con detalles a los que nunca se hubiera hecho referencia si se preguntara por ellos directamente. En otras palabras, se registra aquello conocido como comunicación no verbal.

⁹² Laura, Cázares H., et al; *“Técnicas actuales de investigación documental”*, p16.

⁹³ *Ibidem*, p15.

⁹⁴ Raúl, Rojas Soriano; *“Guía para realizar Investigaciones Sociales”*, p122.

⁹⁵ Roger, Wimmer, et al; *“Introducción a la Investigación de medios masivos de comunicación”*, p112.

También es una forma de comprobar lo expresado o no por el personal de la empresa.

Por su importancia en la recolección de información y la libertad relativa de uso; esta técnica ha estado presente en todo momento, incluso simultáneamente con otras técnicas, como la encuesta y la entrevista.

Sin embargo, a la observación,- entendida como aquella que se dirige al objeto de estudio de forma planificada y sistematizada – también se le adjudican algunas desventajas que Wimmer y Dominck citaron. En resumen, se cuestiona lo representativas que pueden llegar a ser las observaciones realizadas y su total dependencia de las percepciones y juicios del investigador. Con el fin de contrarrestar los anteriores inconvenientes, la observación fue considerada y registrada como parte de otras técnicas como la entrevista y la encuesta.

La entrevista intensiva se empleó sólo con aquellos elementos clave de la empresa que - por el tiempo, la experiencia o el cargo – sientan las bases y antecedentes detallados del problema, además de "*referencias elaboradas acerca de opiniones, valores, motivaciones, experiencias e impresiones*"⁹⁶. Tales objetivos se lograron con un cuestionario de estructura sencilla que abordara sólo los aspectos fundamentales, cuidando tanto el fondo como la forma de cada pregunta para que al formularlas no llegaran a influir en las respuestas del entrevistado.

Además de lo anterior, fundamental fue identificar a quiénes están estrechamente involucrados en la construcción y aplicación de las estrategias de comunicación en la organización.

Por un lado, se entrevistó al Director Regional de Marketing en México y América Latina. Con ello, se obtuvo la visión del corporativo. Una de sus principales funciones - aunque desarrolladas en espacios y procesos independientes a Radisson Paraíso - es asegurarse que los estándares de comunicación – entre otros - se apliquen de forma óptima en cada una de las franquicias.

Así, fue la única entrevista que involucró un entorno ajeno a las instalaciones de hotel objeto de estudio; el contenido de ésta giró en torno a los estándares de calidad, de imagen corporativa, de comunicación interna, de publicidad, así como su apreciación de los públicos internos y externos. Aportó datos muy valiosos en relación a los antecedentes históricos del Radisson Internacional.

⁹⁶ *Ibidem*, p122.

Aunque Radisson Paraíso no incluye dentro de su estructura un departamento de comunicación, se identificaron las áreas que conciente o inconscientemente se encargan de gestionar la comunicación; éstas son las Gerencias de Recursos Humanos y Calidad. En la entrevista sostenida con Fernando Sierra, Gerente de Recursos Humanos, se analizó a fondo la estructura formal del hotel, comentó detalles de la comunicación con el corporativo y los sindicatos, los dos más destacados públicos intermedios; además, abundó sobre los antecedentes históricos de Radisson, específicamente en México.

También se entrevistó a la Gerencia de Calidad a cargo de Benjamín Pérez, quién explicó su papel como coordinador y evaluador de funciones y procesos de trabajo a través de algunos medios de comunicación, así como su perspectiva de la cultura e imagen corporativa.

En el segundo nivel de la estructura organizacional se aplicaron entrevistas a la Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal, Elizabeth Martínez, y a la Jefe de Planeación y Desarrollo, Tayde Soria.

En lo que se refiere al Jefe de Reclutamiento y Selección de Personal, se centró en la descripción de los procesos que rigen su cargo y como se relacionan con los estándares determinados por el corporativo. Uno de los objetivos, fue entender qué es lo que condiciona la elección de una persona que formará parte de Radisson, además de identificar quién y cómo es que se determina. En general, las preguntas al área de Planeación y Desarrollo se dirigieron a las estrategias de comunicación y cómo es que se comunican a los empleados.

En diagnósticos de este tipo, las líneas que separan lo ideal y lo real comienzan a ser más claras cuando se aplican las entrevistas, especialmente cuando es posible abarcar los primeros dos o tres estratos jerárquicos de la organización. Los conceptos se aprecian de forma más tangible y sus repuestas son elementos de comprobación que, en realidad, se aplique lo descrito planeado.

Finalmente, la encuesta, o "*técnica que consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra*"⁹⁷; es el complemento de las entrevistas, pues se pretende conocer a fondo a los públicos internos, al grueso de la población que conforma a la empresa.

Se busca alcanzar uno de los objetivos más importantes de la investigación: detectar las percepciones de los mismos sobre los diversos principios de cultura e identidad corporativa. Todo ello, a través de un cuestionario que arroja: "*datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas a preguntas formuladas*

⁹⁷ Raúl, Rojas Soriano; *Op cit.*, p137.

*sobre los diversos indicadores que se pretenden explorar a través de este medio*⁹⁸.

La aplicación de encuestas fue una oportunidad para establecer comunicación directa con los encuestados, así como una fuente infinita de mensajes verbales y no verbales. Si se trata de medir opiniones, el instrumento adecuado es el cuestionario. En éste, la disposición de parte de los públicos es muy importante, así como preparación y mucha objetividad del encuestador.

Es pertinente introducir esta etapa con la enunciación las variables y algunos detalles sobre su papel en la realización de los reactivos.

En la hipótesis planteada anteriormente, las categorías de análisis son los públicos internos y la empresa transnacional; las variables son la identidad cultural laboral (variable independiente), percepción y proyección de la identidad, imagen y cultura corporativa (variable dependiente) y comunicación organizacional como instrumento de gestión y regulación (variable interviniente); asimismo, los términos lógicos son: producir en ellos.

Las variables dejan ver su complejidad al clasificarse de diferentes formas a la vez; la más común de identificarlas es como variable independiente, dependiente y intercurrentes o intervinientes. *"Se designa con el nombre variable independiente a la causa real o supuesta de un fenómeno; y con el de variable dependiente al fenómeno consecuente..., aunque no siempre la relación entre éstas sea causal, puede que simplemente se aluda a variaciones entre ellas"*⁹⁹.

La variable intercurrente aparece con frecuencia para marcar la presencia de *"un elemento que puede estar presente en una relación entre la v. independiente y la v. dependiente"*¹⁰⁰.

La delimitación de variables en una hipótesis es un paso fundamental por su papel en la construcción de instrumentos de investigación. Se entiende por variable: *"una característica, atributo, propiedad o cualidad que puede darse o estar ausente en los individuos, grupos o sociedades; pueden presentarse en matices o modalidades diferentes, o en grados, magnitudes o medidas distintas a lo largo de un continuum"*¹⁰¹.

⁹⁸ *Ibidem*, p137.

⁹⁹ *Ibidem*, p40.

¹⁰⁰ *Ibidem*, p79

¹⁰¹ *Ibidem*, p76.

Las clases de variables van a depender del tipo de investigación y su aplicación de las ciencias o disciplinas involucradas. Pero en el caso de las ciencias sociales las posibles variables - cualidades, propiedades, características, situaciones... - siempre aplicarán a individuos o grupos. Guillermo Briones, explica: *"las variables son conceptos clasificatorios que permiten ubicar a los individuos en categorías o clases y son susceptibles de identificación y medición"*¹⁰².

Otra clasificación menos común, pero no menos importante, las coloca en dos grupos: variables individuales y colectivas. Esta clasificación está enfocada a prevenir un error metodológico que con frecuencia se comete: asociar variables que aplican a grupos con variables que involucran sólo individuos.

Las variables descritas en este estudio son colectivas, pues se aplican al grupo conformado por los públicos internos, mientras que la acción de gestionar la comunicación implica una serie de acciones dentro de una empresa también compuesta por grupos o sistemas.

La mayoría de los autores presenta pasos específicos para la operacionalización de variables, de los cuales se han seguido sólo los indispensables. El "Cuadro VIII" describe esquemáticamente la metodología. Señala la primera fase de operacionalización - los indicadores - para la elección de métodos y técnicas. En el "Cuadro IX" las variables se desglosan a fondo para el desarrollo de los ítems.

Al operacionalizar variables se busca *"descender el nivel de abstracción de las mismas y poder manejar sus referentes empíricos, es decir, las variables se desglosarán, a través de un proceso de deducción lógica, en indicadores que representarán ámbitos específicos de las variables"*¹⁰³, los cuales, a la vez, se miden por operaciones (índices) o se investigan por medio de ítems o preguntas que se incluirán en los instrumentos de recopilación.

Los cuestionarios se aplicaron de forma directa, creando la oportunidad de captar las reacciones y, al mismo tiempo, cuidando de no influir en las respuestas del encuestado. Asimismo, los reactivos fueron redactados con un lenguaje sencillo y entendible para todos los empleados del hotel, además de incluir las instrucciones básicas para responderlo.

¹⁰²Guillermo, Briones; "Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales", p39.

¹⁰³ Raúl, Rojas Soriano; Op cit., p70.

Para elaborar el cuerpo del cuestionario, la información era suficiente para utilizar sólo preguntas cerradas, dirigidas a conocer aspectos específicos de las variables del estudio de caso.

La formulación de las preguntas sobre un tema se realizó en bloque; es lo ideal, asegura Rojas Soriano. Sin embargo, se intercalaron algunas preguntas de control, cuyas respuestas no eran valiosas para el estudio, pero sirvieron para no revelar los objetivos. Además, se consideró relevante asegurarse de la veracidad de las respuestas mediante cuestionamientos detallados, hecho que llevó a 51 el número de reactivos, lo que comparado con los estándares estadísticos, se considera una encuesta con demasiadas preguntas.

Así, se diseñó un cuestionario con un formato horizontal que aprovechara al máximo los espacios, para evitar que el encuestado centrara su atención en el tamaño del mismo. El cuerpo del cuestionario aplicado puede apreciarse en su totalidad en el "Anexo II" de este trabajo de investigación.

La información cuantitativa que aborda la encuesta nos lleva a lidiar con números que expresan datos, cifras, porcentajes, entre otros, cuya aplicación y procesamiento estima tiempo y recursos. Ante una población mediana, como es el caso, la técnica de muestreo facilitará el trabajo sin sacrificar confiabilidad en la información.

El valor del muestreo radica en la posibilidad de estudiar el comportamiento de la población, a partir de subconjunto. Dado lo decisivo que serán los resultados de las técnicas de investigación, es elemental utilizar una muestra representativa del universo, la cual reproduce – con cierto grado de error – las características del universo.

VARIABLES				
VARIABLES	INDICADORES (qué se investiga)	MÉTODOS (cómo)	TÉCNICAS (A través de qué)	INSTRUMENTOS (Con qué)
Percepción	Formas en que los públicos internos perciben la Imagen, Cultura, Identidad Corporativa.	Inductivo Análisis Interpretativo	Encuestas Observación	Cuestionario Guía de Observación
Proyección	Formas en que los públicos internos proyectan la Imagen, Cultura, Identidad Corporativa.	Inductivo Análisis Interpretativo	Encuestas Observación Entrevista Intensiva	Cuestionario Guía de Observación Guía de Entrevista
Comunicación Organizacional	Elementos que la constituyen.	Inductivo	Encuestas Entrevista Intensiva Observación	Cuestionario Guía de Entrevistas Guía de Observación
Imagen Corporativa	Elementos que la componen.	Inductivo	Entrevista Intensiva Observación	Guía de entrevista Guía de Observación
Identidad Corporativa	Elementos que la componen.	Inductivo	Entrevista Intensiva Observación	Guía de entrevista Guía de Observación
Cultura Corporativa	Elementos que la componen.	Inductivo	Entrevistas Intensiva Observación	Guía de entrevista Guía de Observación
Identidad Cultural Laboral	Características Generales.	Inductivo Análisis Interpretativo	Encuestas Observación	Cuestionario Guía de Observación

* Cuadro VIII. Metodología

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO:
Diagnóstico sobre las condiciones informativas y comunicativas del hotel.

INDICADORES
FORMAS DE CONVIVENCIA SOCIAL – ORGANIZACIONAL

COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN
<p>a) Cultura organizacional: valores, ideologías, creencias, conductas, normas, ambientes.</p> <p>b) Imagen Corporativa: percepción, mensajes y acciones comunicativas globales.</p> <p>c) Integración: eventos de integración, sentido de pertenencia, actitudes, rotación de personal.</p> <p>d) Comprensión de ideas y conceptos: objetos de referencia, significados, percepción, representaciones, estrategias, niveles de educación, habilidades, capacidades.</p> <p>e) Interacción: sentimientos, actitudes, gustos, conductas, personalidades, capacidades, habilidades = climas</p> <p>f) Discursos: mensajes, ideologías, expresiones, imágenes.</p> <p>g) Actores: directivos, tipos de empleados, sindicatos, líderes, brigadas, practicantes, concesionarios.</p> <p>h) Instrumentos: medios de comunicación, reuniones, juntas, teléfonos.</p> <p>i) Sistemas: procesos, estructuras, dinámica, subsistemas abiertos y cerrados.</p> <p>j) Estructuras: elementos (organigramas, funciones, servicios), físicas (infraestructura, distribución de espacios).</p> <p>k) Intercambio: eventos, juntas, cursos, relaciones de trabajo, acciones disciplinarias, rumores, desacuerdos, comunicación interpersonal.</p>	<p>l) Datos: hechos actuales</p> <p>m) Difusión: mensajes continuos a todos los miembros de la organización, conferencias y cursos.</p> <p>n) Reducción de Incertidumbre: mensajes claros y oportunos, versiones formales, cambios, crisis, situaciones contingentes.</p> <p>o) Mensajes</p> <p>p) Lenguajes: oral, escrito, idiomas</p> <p>q) Códigos:</p> <p>r) Formas</p> <p>s) Medios de información o Canales: periódico mural, buzón, boletín (es) internos, memoranda, email, encuestas, auditorias.</p> <p>t) Flujos: líneas de mando, dirección de vectores.</p> <p>u) Contextos: ambiente socioeconómico y sociocultural, entornos.</p> <p>v) Identidad Corporativa: imagen visual, manifestaciones ideológicas y conductas únicas.</p> <p>w) Ruidos</p>

* Cuadro IX. Indicadores

La confiabilidad de los hallazgos es posible en la medida en que se cumplan los requisitos elementales del muestreo probabilístico, entendido éste como *"la única modalidad que hace posibles los planes de muestreo representativo"*¹⁰⁴. Se puede llamar muestra representativa a aquella que emplea un método aleatorio de selección en donde *"cada elemento tiene la misma probabilidad de ser elegido"*¹⁰⁵.

También es representativa si permite conocer el margen de error, lo que nos lleva cuidar que el tamaño de la muestra refleje las características de la población.

Existen muchas fórmulas para calcular el tamaño de la muestra. Tomando en cuenta las particularidades del estudio de caso y los datos que se tenían, se utilizó una de las dos fórmulas propuestas por Castañeda Jiménez.

La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza

p= Variabilidad positiva

q= Variabilidad negativa

N= Tamaño de la población

e= Precisión o error muestral

*"Cuando no se dispone de tiempo suficiente para realizar una preprueba o piloteo, lo que se hace es aceptar la máxima variabilidad"*¹⁰⁶. Tomando la máxima variancia estimada, es decir, la misma incertidumbre de que en una población de 254 personas el 50% confirmen la hipótesis y 50% no, tenemos que p y q son igual a .5

Además la muestra seleccionada para la investigación, dadas las características de la población total, constituye un nivel de confiabilidad del 95% (1.96 en áreas bajo la curva normal), +/- 8% del error muestral.

¹⁰⁴Lawrence, Claire Selltiz, et all; *"Métodos de Investigación de las relaciones sociales"*, p687.

¹⁰⁵ Raúl, Rojas Soriano; *Op cit.*, p288.

¹⁰⁶ Juan, Castañeda Jiménez; *"Métodos de Investigación 2"*, p81.

Al sustituir los valores de la fórmula, tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (.5) (.5) (254)}{(254) ((0.08)^2 + (1.96)^2) (.5) (.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (.25) (254)}{(254) (.0064) + (3.8416) (.25)}$$

$$n = \frac{243.9416}{2.586} = 94.33$$

La muestra seleccionada para la investigación fue de 94 unidades (personas).

En resumen, para determinar el tamaño de la muestra se eligió un tipo de muestreo probabilístico – antes desarrollado -; al mismo tiempo, si nos referimos a la selección de los elementos de la muestra, trabajaremos con un muestreo aleatorio estratificado, en el cual *"se subdivide el universo estratos de acuerdo a cierto criterio de estratificación y se reparte el tamaño de la muestra en cada estrato según su peso en el universo total"*.¹⁰⁷ Lo anterior, partiendo del punto en que todos los estratos tienen tener un valor homogéneo de acuerdo al objetivo del estudio.

La determinación del tipo de muestreo en la selección de la muestra se decidió con base en las características de la población – entendida como *"el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie determinada de especificaciones"*¹⁰⁸–, pues la estructura de Radisson Paraíso presenta 7 diferentes áreas cuyas particularidades pueden traer diferentes vertientes a los resultados del estudio.

La ponderación de cada estrato para la distribución de la muestra se realizó por su tamaño, es decir, de acuerdo con el número de personas que lo integraban, calculando un tamaño de muestra para cada estrato de la siguiente manera:

¹⁰⁷ Dieterich, Heinz; *"Nueva guía para la investigación científica"*, p173.

¹⁰⁸ Lawrence, Claire Selltiz, et all; *Op cit.*, p682.

Áreas o Estratos	Número Total de Personas	Porcentaje	Relación porcentaje/muestra	
Gerencia General	9	3.5%	3.342459397	3
Ventas	8	3.1%	2.971075019	3
Alimentos y Bebidas	80	31.5%	29.71075019	30
Recursos Humanos	18	7.1%	6.684918794	7
Mantenimiento	24	9.4%	8.913225058	9
Contraloría	33	13.0%	12.25568445	12
División Cuartos	82	32.3%	30.45351895	30
	254	100.0%		94

Por otro lado, para que todos los elementos de la población tuvieran la posibilidad de ser incluidos en la muestra la selección partió de una lista numerada de todas las personas que trabajan en la organización (marco muestral), a partir de la cual se realizaron selecciones al azar. El método fue el más simple: colocar papeles numerados en un recipiente, mezclarlos y sacar uno a uno hasta completar la cantidad deseada. Cabe mencionar, que este mismo proceso se realizó para obtener las muestras en cada estrato de la población.

Es así, como se obtuvo la información referente al estudio de caso. El análisis de todos los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos en el trabajo de campo servirá para complementar, justificar y/o argumentar las conclusiones de este estudio.

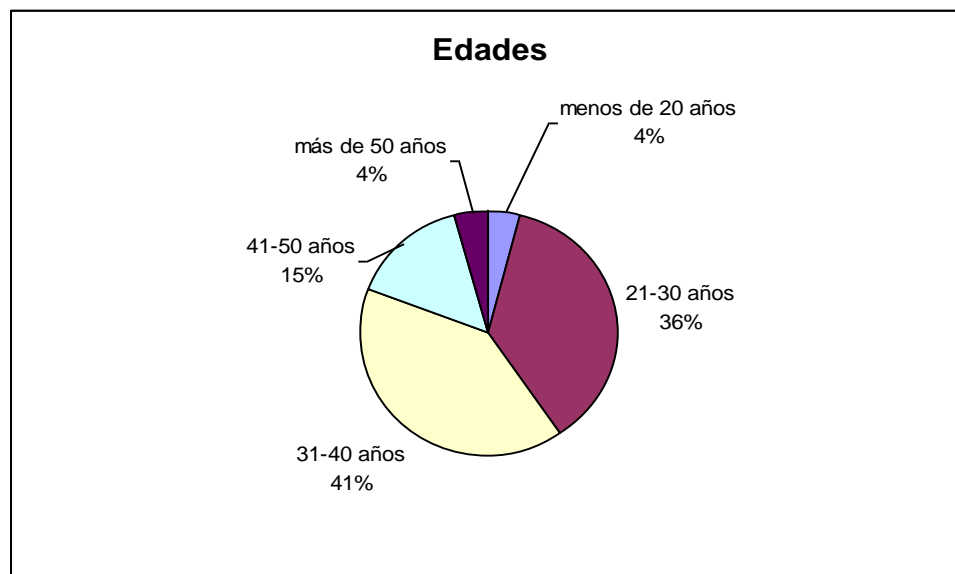
3.2 Análisis de Resultados

Después de reunir, clasificar y organizar la información obtenida en la investigación de campo, la tarea ahora consiste en integrarla en gráficas y cuadros explicativos que permitan sintetizarla, analizarla e interpretarla. Como lo explica Rojas Soriano, es necesario además, ligar los hallazgos con otros conocimientos disponibles manejados en el planteamiento del problema y marco teórico y a lo largo de este estudio.

3.2.1 Perfil del personal de Radisson Paraíso Ciudad de México.

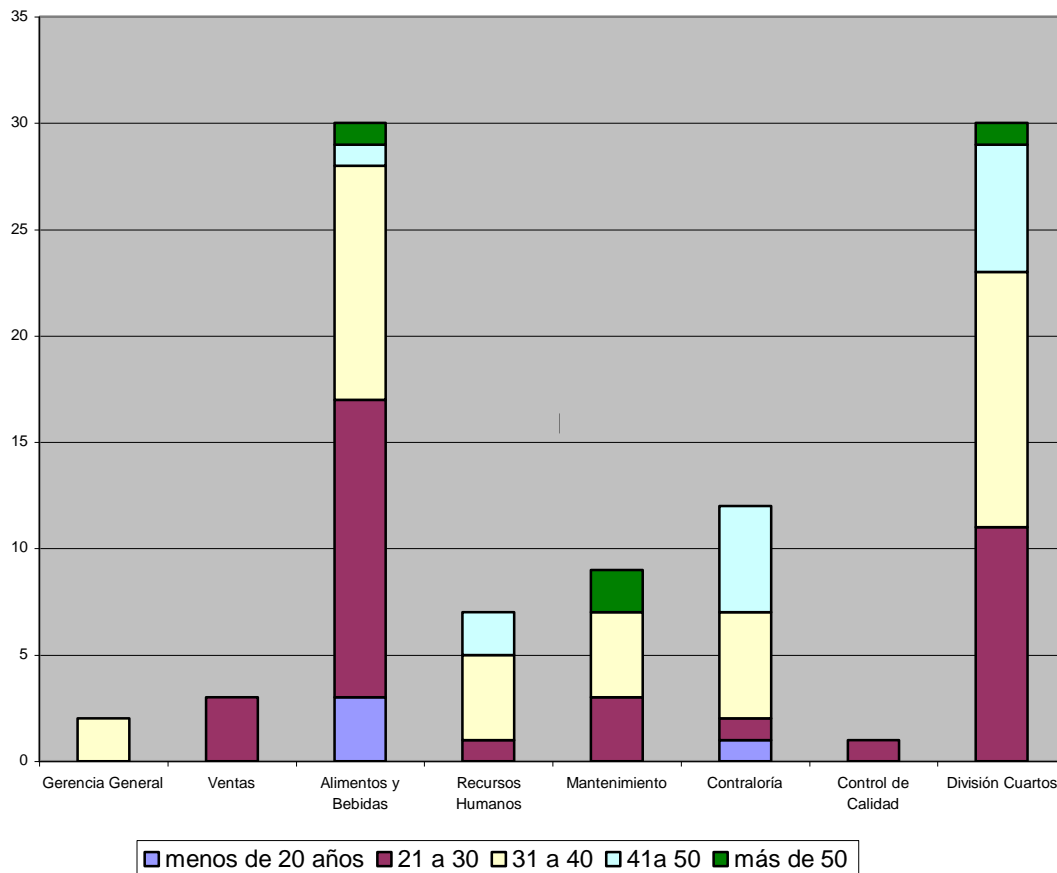
Se encontraron como figuras de autoridad asignadas y asumidas a los gerentes de área, es decir, los ocho integrantes del comité directivo, también conocido como comité ejecutivo de la organización. Además de la presencia de un sindicato medianamente posicionado entre los empleados de la organización, quienes lo calificaron, en primera instancia, como "un organismo encargado de velar por sus intereses".

Los resultados arrojados por las encuestas aplicadas a los empleados de Radisson Paraíso identificaron a una población mayoritariamente adulta, bajo la batuta de una Gerencia General joven, cuyo espíritu de servicio, muy enfatizado en la filosofía organizacional, ha sido asumido con responsabilidad.



Analizando las edades quienes colaboran para la empresa tenemos que se agrupan de la siguiente manera en las diferentes áreas:

Edades y Áreas

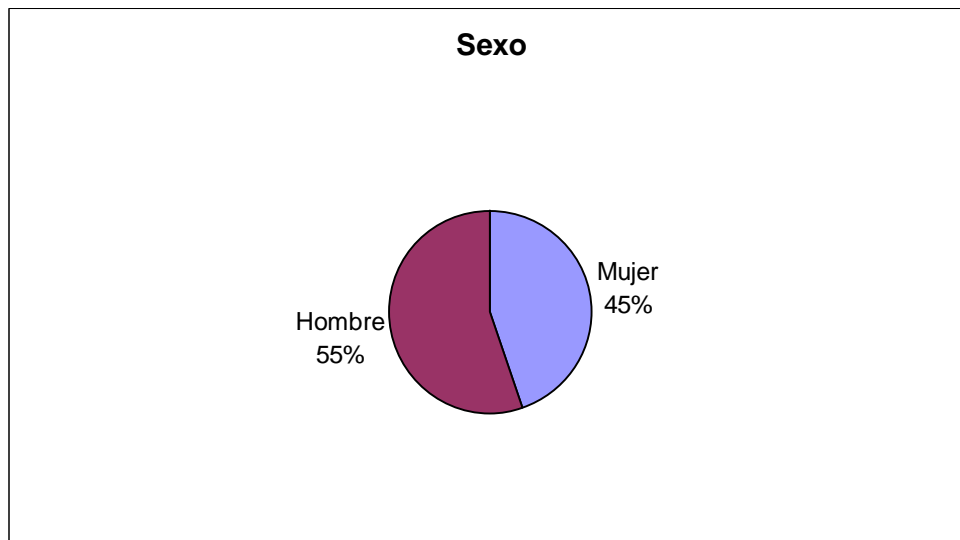


Las áreas de *ventas* y *control de calidad* sólo integran colaboradores con edades que oscilan entre los 21 y 30 años, lo cual hace ver una estrategia de comunicación al exterior por parte de la empresa, ya que quienes conforman el área de ventas representan el primer contacto con los públicos externos de la organización. En control de calidad, por su parte, es donde muchas de las nuevas estrategias de comunicación toman forma. Así se ha logrado tener colaboradores con ideas innovadoras y, a la vez, con la suficiente experiencia para implementarlas.

El área de mayor interacción con el resto de la empresa es *recursos humanos*. Las edades de sus integrantes se concentran en el rango de entre 31 y 40 años. Por su parte, contraloría resultó ser el área con la mayor cantidad de población adulta, cuyas edades se concentran entre 31 a 40 años y 41 a 50 años. En el resto de las áreas: *alimentos y bebidas*; *mantenimiento* y *división cuartos*, no se identificó una tendencia en particular; por el contrario, las

edades de quienes las conforman se encuentran en todos los rangos establecidos.

De los 254 colaboradores de la empresa el 55% son hombres y el 45% son mujeres.



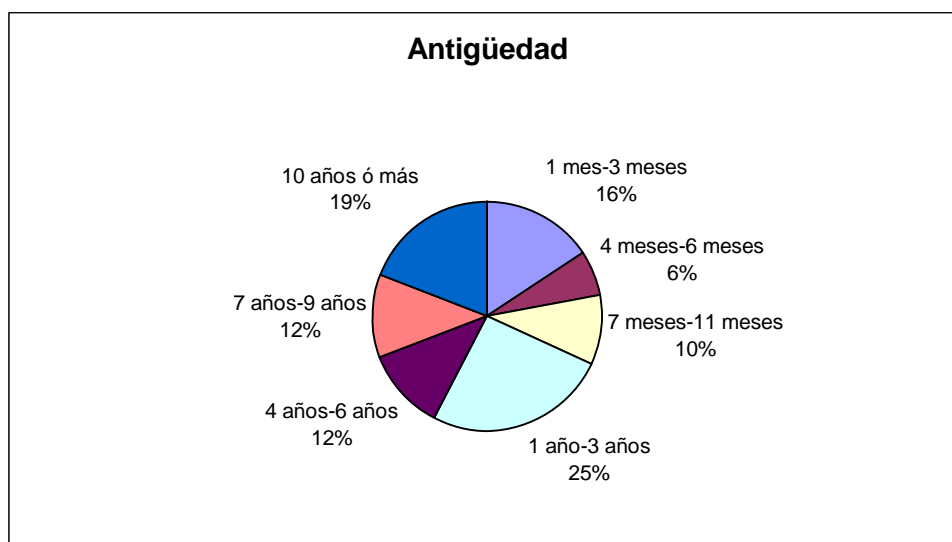
La distribución de la población en este sentido es claramente determinada por el carácter de cada actividad. Las áreas de *alimentos y bebidas* y *división cuartos* están integradas en su gran mayoría por mujeres, pues las funciones de ama de llaves, camaristas, ayudantes de limpieza, cocinera, meseras, entre otras, son principalmente desempeñadas por mujeres dentro de la cultura mexicana.

Esta tendencia también la comparte el área de *ventas*, pero, a diferencia de las áreas antes mencionadas, las razones tienen que ver con la estrategia de marketing. La compañía ha implantado un nuevo modelo de negocio y ha trazado una nueva dirección para la marca que la mantendrá en la cabeza del sector.

En contraparte, *control de calidad*, *mantenimiento* y *contraloría* las conforman mayoritariamente hombres. Es sólo el caso de *recursos humanos*, cuya población presenta un 50% de mujeres y 50% de hombres.

En este rubro, la información encontrada no es exclusiva de Radisson; las cifras tienden a seguir los estándares culturales de las empresas mexicanas.

Referente a la rotación de personal, la gráfica presentada muestra cómo es que poco más del 32% del personal de la empresa tiene 1 año o menos de colaborar para Radisson Paraíso. Estas cifras la colocan como una organización con una considerable rotación de personal.



Si bien se identificaron estrategias que la empresa ha creado para integrar a los nuevos colaboradores, entre las que se encuentran cursos, reglamentos, recorridos por instalaciones, entre otros, el trabajo de campo mostró una inconsistencia en los tiempos y la frecuencia con que son aplicadas.

Al señalar los elementos que habían recibido al ingresar a Radisson, el 88.3% del total de los encuestados dijeron que había recibido un contrato, pero sólo el 37.2% dijo haber recibido el curso de inducción "Yes I can!" además del recorrido por las instalaciones de la empresa.

Asimismo, en entrevistas con quienes imparten los cursos de inducción, se detectó falta de conocimiento y dominio de ciertos aspectos de la identidad corporativa. Detectamos inconsistencias entre lo que el corporativo dice son puntos medulares y a aquellos a lo que en realidad se dedica más tiempo y recursos. Tanto para quienes los imparten, como para quienes los reciben, los

cursos son vistos desde dos perspectivas: los cursos "obligatorios" de la franquicia y los cursos internos.

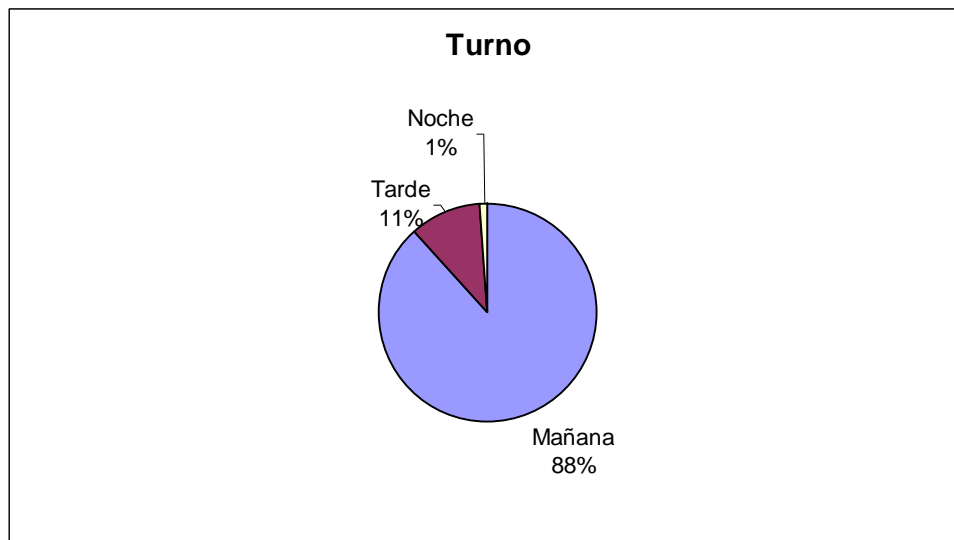
Por todo ello, es necesario evaluar si las estrategias son las adecuadas, si están siendo aplicadas de la forma esperada, y si se tiene el efecto deseado en cada uno de los nuevos colaboradores: integrarlos a la cultura corporativa.

La percepción de algunos empleados es que el problema de rotación de personal responde en mucho a falta de motivaciones económicas, aún cuando existen las posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Muchas de los datos y opiniones encontradas en Radisson no fueron un caso aislado, reflejan la realidad social y económica del país. Las gerencias crean estrategias de comunicación que buscan integrarlos a públicos internos, pero las opiniones recabadas claramente señalan a los salarios por debajo de lo establecido como un factor decisivo para su permanencia en la empresa.

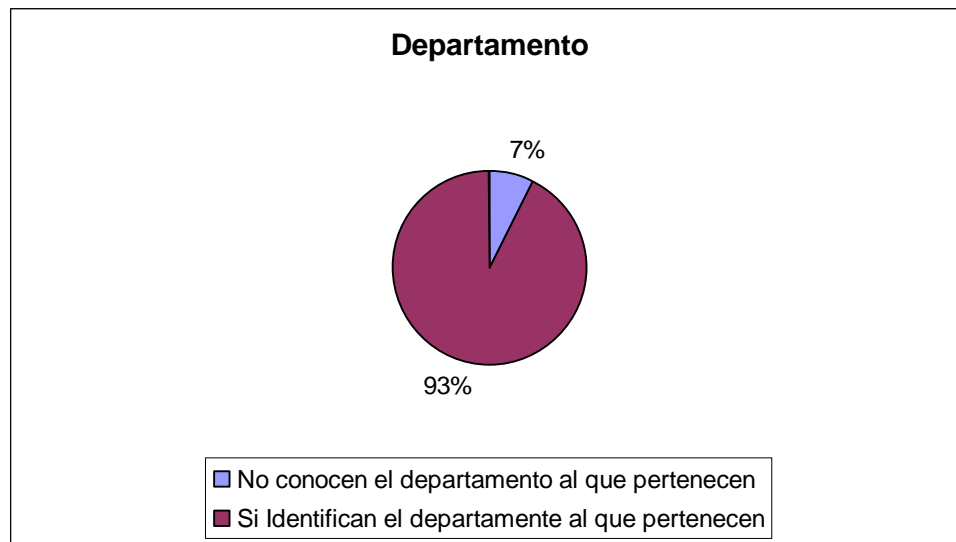
Los servicios que ofrece Radisson se brindan las 24 horas del día durante los 356 días del año. Dado el tipo de organización, se han establecido tres turnos u horarios de trabajo. Como lo muestra la gráfica, es durante la mañana cuando las actividades se incrementan y las interacciones están en su nivel máximo.

En este estudio se incluyeron las opiniones y comentarios de todos los grupos que constituyen a la organización, aun los más pequeños, pues es importante detectar el grado de reconocimiento e integración de cada uno. Aún siendo un grupos minoritarios, se espera que las estrategias de comunicación incluyan a el 100% de los empleados.



La comunicación en la organización parte de la estructura organizacional; es a través de un organigrama claro e identificable como se sabe hacia dónde se dirigen actualmente y hacia dónde dirigiremos los mensajes de información. Esto se diagnostica a través del análisis estructura.

De ahí, la importancia de la correcta identificación de las áreas y departamentos de la organización. Cuando se preguntó a los empleados a qué área pertenecían, el 100% contestó correctamente, pero, cuando se les pidió que relacionaran el área con el departamento al que pertenecen, esto fue lo que contestaron:



El área de oportunidad está representada por en 7% distribuido en 3 áreas de la empresa, en orden de importancia: *alimentos y bebidas*, *división cuartos y recursos humanos*. Esta última, siendo el área encargada de ejecutar la mayor parte de las estrategias de comunicación y gestar de un ambiente organizacional óptimo, no se esperaría que algunos de sus integrantes se contaran dentro del 7% señalado en la gráfica.

Cuando se aplica la técnica del muestreo y se tienen resultados - expresados en porcentajes - de una sola cifra (como un 7%), se recomienda no subestimar su valor. Pero en puntos estratégicos como este, un 7% significa poco o casi nada. Si se busca reafirmar el resultado, lo ideal es aplicar otras formas de medición y reevaluar.

Todos los factores anteriores se conjugan para generar en los empleados de Radisson conductas específicas que se reflejan en la identidad, cultura y la

imagen corporativa de la organización. La aplicación de técnicas e instrumentos de investigación que permitan conocer el perfil de los colaboradores de la organización da la oportunidad a las áreas designadas para gestionar la comunicación de actuar en conformidad con los resultados.

Sin embargo, muchos de los datos o cifras aquí expuestas fueron incluidos, a manera de pregunta, en las entrevistas a recursos humanos y control de calidad. Al analizar sus respuestas, fueron evidentes las discrepancias y falta de información sobre el tema.

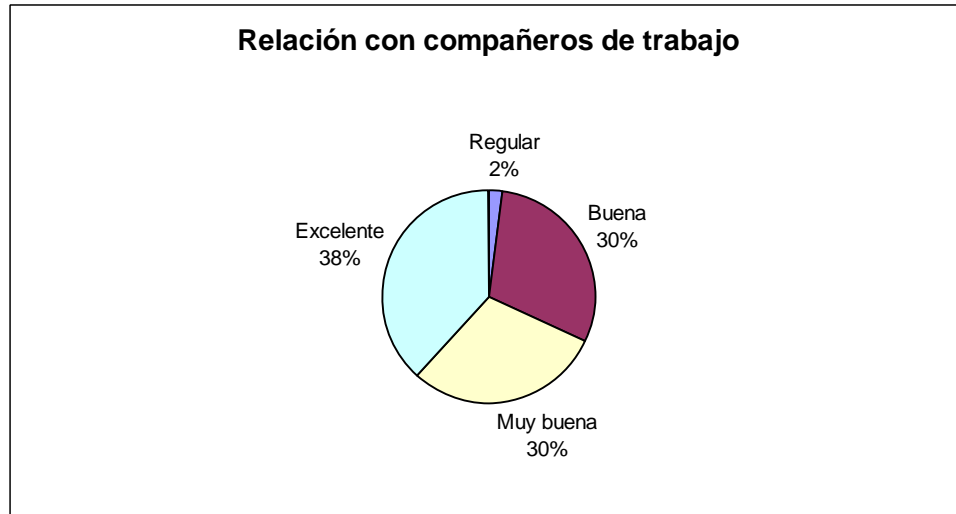
Finalmente, de acuerdo con las respuestas obtenidas en las encuestas, podemos decir que los valores más reconocidos por los colaboradores de Radisson son: honestidad, ética y amabilidad, ante los cuales el 75%, 66% y 78%, respectivamente, del total de los encuestados dijeron identificarse con ellos. Mientras, en el otro extremo, los principales defectos reconocidos por los mismos, fueron: desorden e impaciencia, siendo elegidos por el 54% y el 21%, respectivamente, del total de los encuestados.

3.2.2 La Cultura e Identidad Corporativa.

La cantidad de conceptos involucrados en la definición de la Identidad y Cultura Corporativa hace a éste uno de los apartados con mayor información, la cual la dividiremos en dos grandes rubros o factores: Clima Organizacional y Comunicación Interna.

3.2.2.1 Clima Organizacional

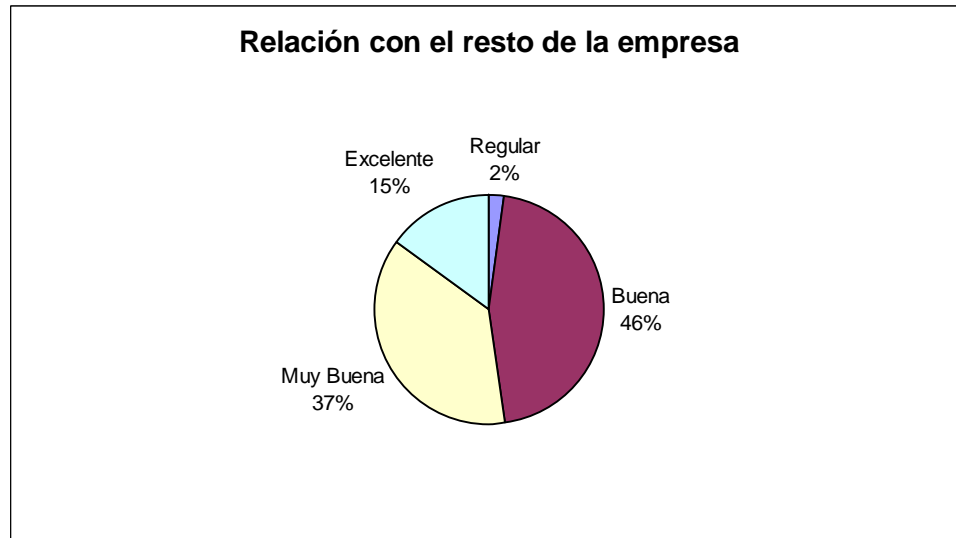
La interacción entre los miembros de la organización fue calificada como excelente con tendencia a muy buena.



La interacción entre los colaboradores y sus jefes fue calificada como muy buena con tendencia a buena.



Mientras que la interacción entre los colaboradores y los miembros de otras áreas de la organización fue calificada como buena con tendencia a muy buena.



La interacción entre las diferentes áreas se ve afectada por diversos factores que tensan el clima organizacional y que dificultan la comunicación. Del total de encuestados, el 55% eligió como principal causa de conflictos los malos entendidos; el 48.9% comentó que se debían a comunicación deficiente y el 25.5% dijo que influían las diferencias de personalidad y carácter entre los colaboradores. Estas situaciones deben tomarse en cuenta al elaborar los medios y mensajes de comunicación.

Los resultados obtenidos pudieran interpretarse como satisfactorios, sin embargo, cuando se les pidió identificar en una lista los diferentes grupos que conforman Radisson Paraíso, sólo el 49% de los encuestados reconocieron que todos eran parte de la empresa. Así, se detectó que su desarrollo está parcialmente limitado a su propia área de trabajo.

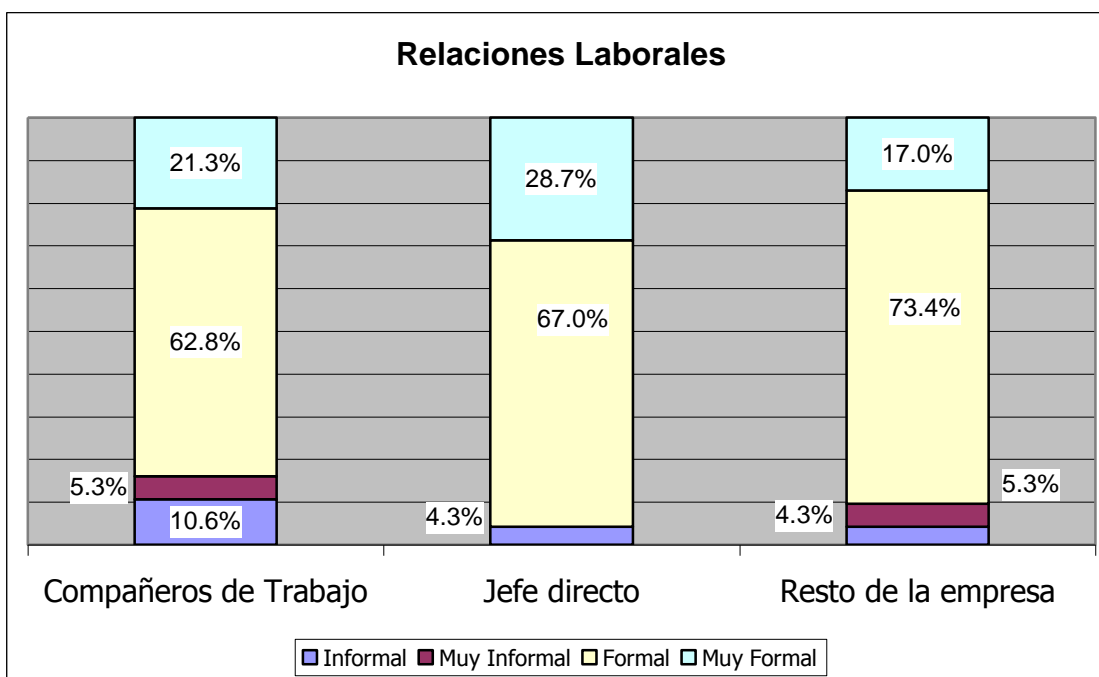
En su momento, recursos humanos describió a Radisson Paraíso como un lugar agradable, característico de libertad y amabilidad. Por su parte, algunos empleados coincidieron en que el uso de la fraseología corporativa y saludos estandarizados, simplemente eran resultado de requerimientos de trabajo.

Para tener un panorama más detallado de las interacciones dentro de la organización, se les pidió a los empleados que señalaran cuáles eran las áreas con las que tenían mayor y menor interacción. Los resultados arrojados en orden de importancia, fueron los siguientes:

Áreas		
	Más Interacción	Menos Interacción
con el resto de la empresa		
1	Ama de Llaves	Centro de Negocios
2	Mantenimiento	Brigadas
3	Seguridad	Médico
4	Recepción	Planeación y Desarrollo
5	Caja	Nómina

La gráfica que a continuación se presenta vierte las opiniones referentes los tipos de relaciones laborales que se desarrollan. Se detectó que predominan relaciones formales, con una tendencia a muy formales.

Estos resultados dejan ver que Radisson se muestra como una empresa con un ambiente laboral rígido y que deja un margen estrecho para la variedad de personalidades de los diferentes grupos que la integran. Un ambiente relativamente libre en donde no existe la burocracia como un estilo de ejercer poder, sin embargo, están muy demarcados los altos mandos y aquellos individuos de influencia en Radisson.



Cuando se intentó saber qué tan cordial era la relación laboral de los empleados con Gerencia General, una mayoría abrumadora contestó con un rotundo: "no he tenido trato alguno con él". Dicha ambigüedad entre lo teórico y lo práctico puede llegar a afectar la credibilidad de su *política de calidad*.

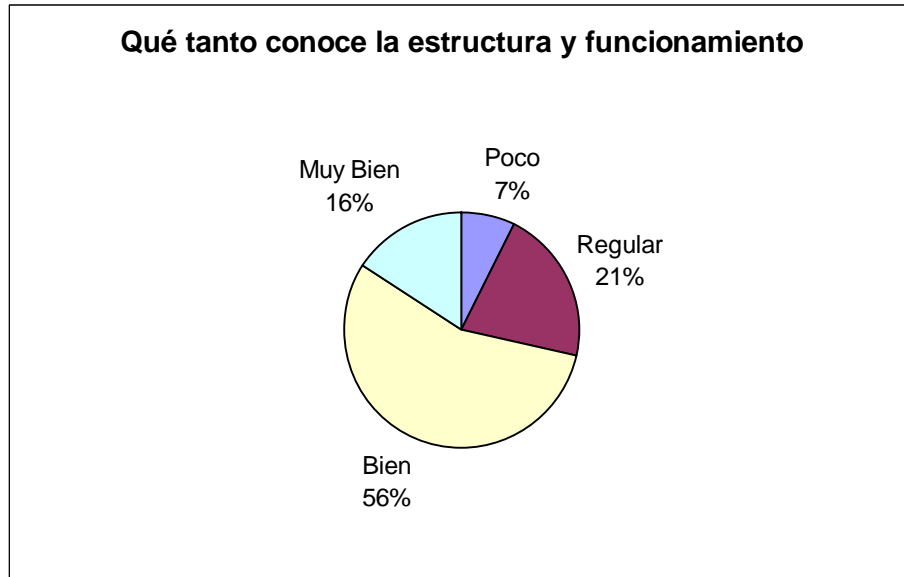
Las organizaciones globales tienen que lidiar con elementos exclusivos del nuevo territorio. En nuestro país, los sindicatos son parte importante de públicos intermedios. Para *recursos humanos*, la relación entre Radisson y su sindicato es buena. Pero, como era de esperarse, el 76.6% del total de los encuestados dijo que su sindicato es "un organismo encargado de velar por sus intereses"; el 46.8% confirmó que es "un elemento que facilita las relaciones laborales", y sólo el 2.1% opinó que es "un pretexto para que los empleados no trabajen".

El lugar del sindicato se justifica cuando el 70% de quienes colaboran para Radisson son "puestos de base", con niveles salariales por debajo del promedio. Sin lugar a duda, la presencia del sindicato en Radisson marca su clima laboral y, de alguna manera, le brinda estabilidad y confianza.

Por la naturaleza de la organización, que busca la perfección en todos y cada uno de los servicios que ofrece, sus colaboradores laboran constantemente bajo presión y exigencia en cada actividad. Las opiniones recabadas muestran que, en general, Radisson Paraíso vive un clima organizacional agradable, promotor de respeto, amabilidad y orden.

Alexis P. Goncalves¹⁰⁹ explica que el concepto de clima organizacional utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de la estructura y procesos que ocurren dentro del medio laboral. Sin embargo, cuando se preguntó a los miembros de Radisson cuánto conocían la estructura y funcionamiento del Hotel los resultados fueron los siguientes:

¹⁰⁹ Miembro Honorario de la Sociedad Latinoamericana para la calidad y Vicepresidente para Latinoamérica de gestión de la Calidad del Citibank- Banca Corporativa.



Cuando no se tiene del todo clara la estructura de la organización el comportamiento de un trabajador depende de las percepciones que tenga, es decir, depende de lo que él supone los elementos representan. Esto, a su vez, dependen de las actividades, interacciones y de todo tipo de experiencias que cada miembro tenga de la organización.

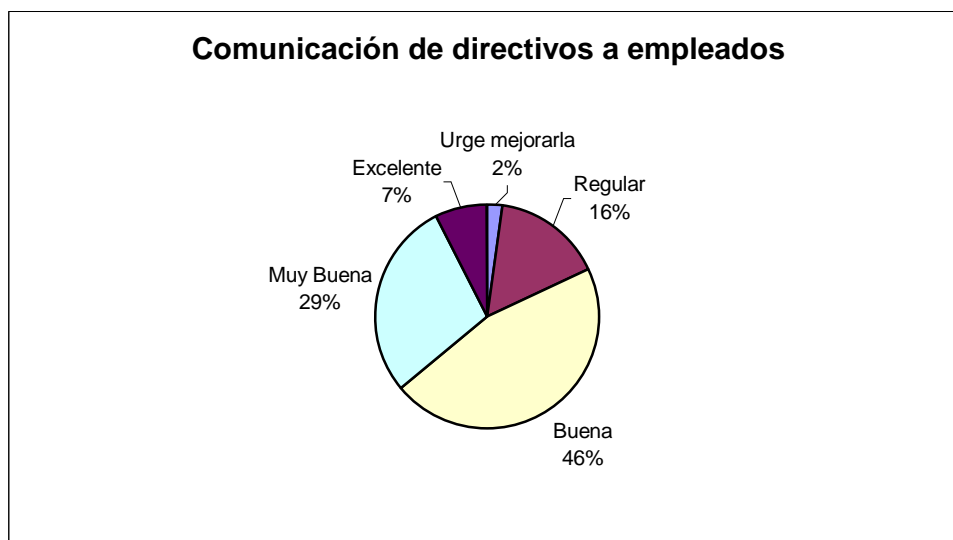
3.2.2.2 Comunicación Interna

La importancia de la estructura se encuentra en las percepciones y respuestas de las personas al clima organizacional, que, a su vez, se originan de una serie de factores, siendo el más importante: los sistemas de comunicación.

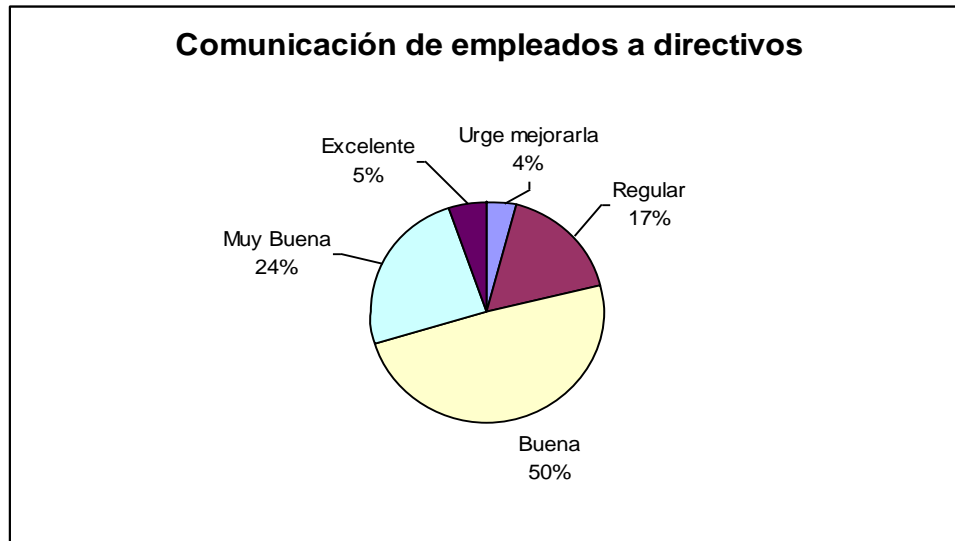
Los públicos internos calificaron la comunicación como buena. El 42% considera buena y el 35% muy buena la comunicación entre colaboradores.



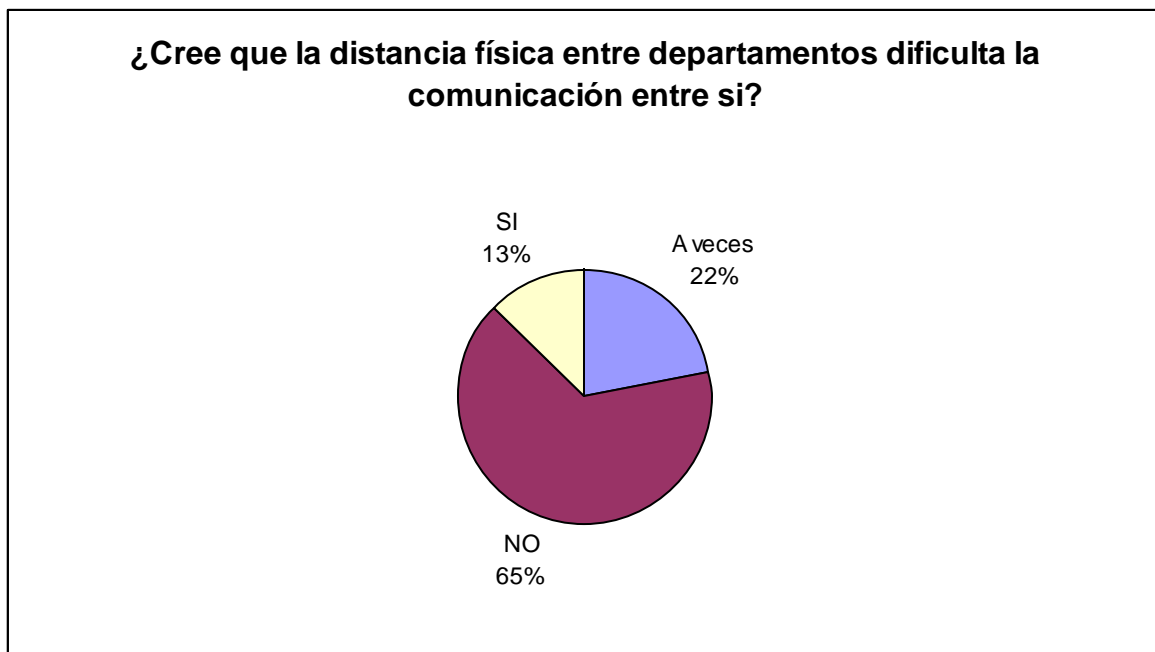
Un 46% aseguró es buena y el 29% muy buena la comunicación de directivos a colaboradores.



Y, finalmente, fue un 50% quienes dijeron que es buena y un 24% muy buena la comunicación de colaboradores a directivos.



La estructura física de Radisson es única, diseñada en armonía con su imagen visual. Sin embargo, el trabajo de campo mostró que las distancias, las vías de acceso, los espacios y la distribución de los mismos dan una perspectiva de división, de distancia, que poco ayuda a la integración. Ante una estructura física que, de alguna manera, trunca la comunicación; los medios deben de ser planeados de forma estratégica. El 35% de los empleados consideran este hecho como un área de oportunidad.



Sin una periodicidad establecida, Radisson imparte cursos y eventos sociales de integración. Para el 55% de los empleados, los cursos son buenos y para el 31% son muy buenos.



En referencia a los eventos sociales, el 53.2% de los encuestados los identificó como una forma de integración. La amplia aceptación de ambos se debe a que fungen como un escape al exceso de trabajo. Son percibidos como una forma de reconocimiento.

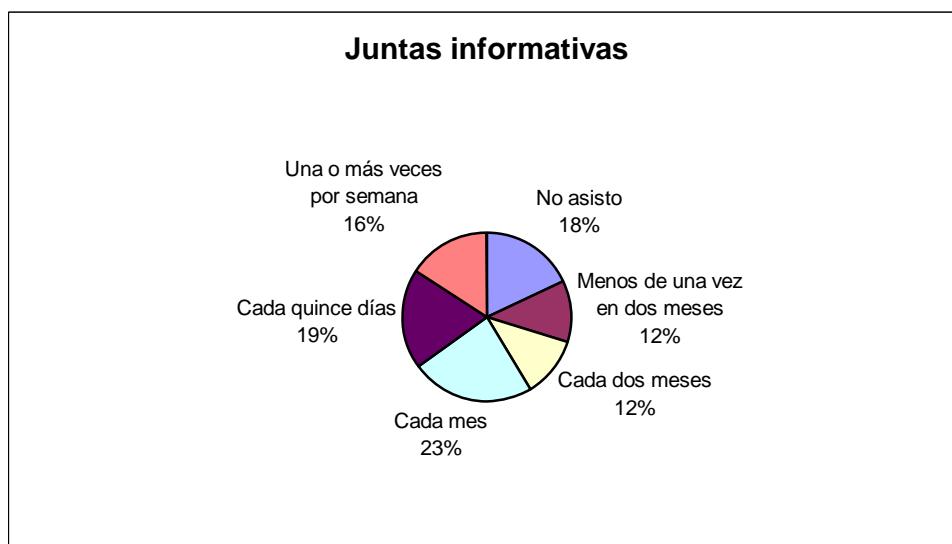
Con frecuencia, Radisson también se presenta como una organización humana, preocupada por el bienestar de sus colaboradores. Imparte algunos cursos de prevención de accidentes y protección civil. Aunque a dichos cursos asisten colaboradores de todas las áreas, los resultados sólo se difunden en periódicos murales o tableros propios de los espacios de las áreas de mantenimiento y ama de llaves. En casos como éstos, la segmentación de los mensajes son señales de falta de integración. También se observó descuido en la actualización de los datos.

Para la organización, el "sistema de gestión de calidad" y su "política de calidad" son las dos más importantes partes de su filosofía. Sólo el 51% de los entrevistados aseguraron comprenderla perfectamente. Mientras que el 49% sólo podría explicarlo parcialmente.



El área de control de calidad difunde sus políticas en periódicos murales y copias impresas entre los públicos internos de toda la organización. Colocados en los sitios de mayor afluencia, se exponen los llamados 20 compromisos de calidad, entre otros datos. Pero la difusión de información por sí sola no es una estrategia de comunicación, y los resultados no han sido los esperados en este tema.

En el caso de las juntas informativas, en las que, a diferencia de los cursos y eventos de integración, sólo se abordan temas meramente de trabajo. Las opiniones al respecto no fueron tan positivas.



En entrevista, Fernando Sierra, gerente de *recursos humanos*, mencionó como uno de los más importantes medios de comunicación las juntas semanales. Sin embargo, sólo el 16% confirmó su asistencia a ellas.

Todos los factores anteriores se conjuntan para generar en los empleados de Radisson conductas específicas que se reflejan en la organización y que permean el cumplimiento de la filosofía de calidad y servicios al cliente.

3.2.3 Imagen Corporativa en Radisson Paraíso Ciudad de México

Algunas de las empresas transnacionales más importantes a nivel mundial llevan sus símbolos a través de las fronteras nacionales, de manera que cualquiera que sea el idioma que se hable en el país en donde se establecen, el público identifique a la empresa por un símbolo. Es sólo mediante las estrategias adecuadas de comunicación interna y externas que esto puede lograrse con éxito.

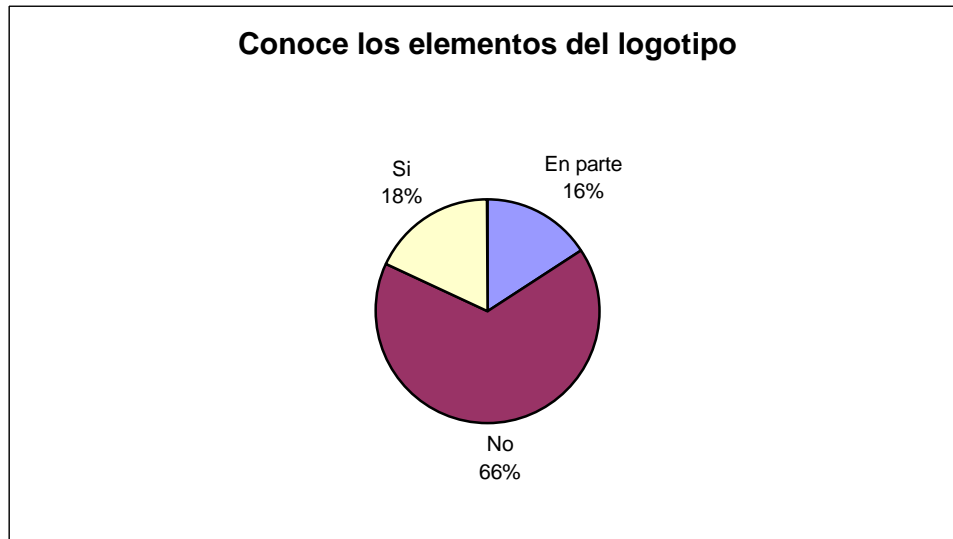
La tendencia de las nuevas empresas es, después de realizar estudios profundos, agregar un elemento a su identidad visual propio del lugar al que la empresa extranjera arriba. *“Trabajar en la sincronización de ideas, es decir; buscar concordancia entre lo que pretende comunicar y lo que comunica, pues los mismos elementos no funcionan de la misma manera en todos los contextos culturales”*.¹¹⁰ Sin embargo, esto no ha sido una opción para Radisson.

Para Radisson, manejada como franquicia, las réplicas exactas de la imagen visual de sus hoteles alrededor del mundo es muy importante. Explican que el primer impulso que lleva a las personas a recordar una idea es una imagen.

Es cierto que para diseñar la identidad visual de una empresa se siguen ciertos lineamientos, pero los principios no son eternos. Recientemente, se tomó la decisión de cambiar la tipografía y colores del eslogan de Radisson. Las opiniones de los clientes fueron decisivas en las adecuaciones de su identidad visual.

Sin embargo, cuando se le preguntó al personal de Radisson Paraíso Ciudad de México si conocía los elementos y significado de los componentes del logotipo de la organización, estos fueron los resultados:

¹¹⁰ Virginia, Reyes; *“Teorías de la Publicidad, Conceptos Teóricos y Prácticos”*, 1998.

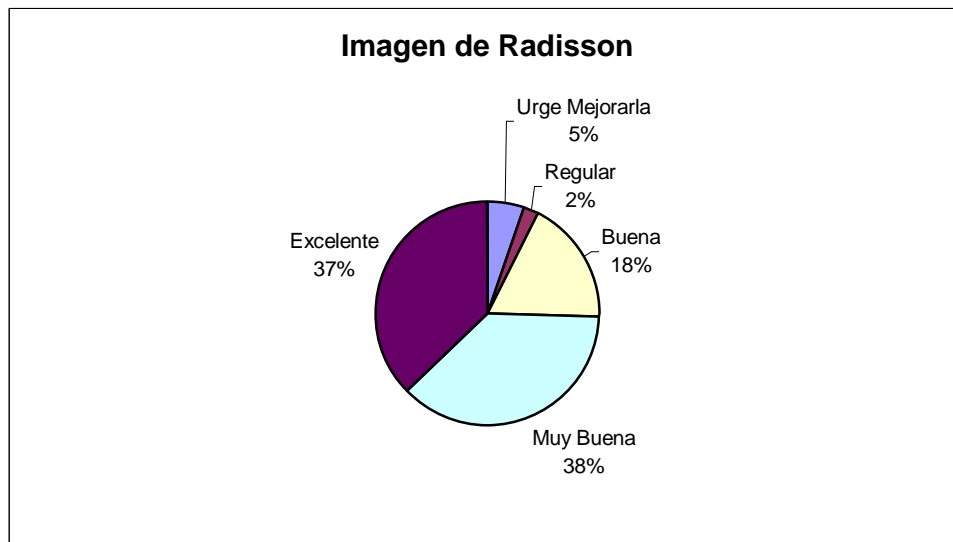


En teoría, es en los cursos de inducción en donde se difunde esta información, pero la encuesta mostró que una gran parte de los públicos internos, incluyendo los gerentes de área, ignoran las bases de la identidad visual de la organización. Evidentemente, se requiere difundir el significado y valores del logotipo de la organización, que están íntimamente relacionados con la definición y divulgación de la cultura corporativa.

La revista corporativa *Genuine Article* publicó un artículo titulado "Construyendo un marca fuerte" en donde deja ver su concepto de imagen corporativa: "*Una marca no simplemente un logo o un slogan. Una marca es una relación basada en experiencias pasadas y expectativas futuras, una marca es también el conjunto de percepciones del producto, servicio o empresa. La clave para una marca fuerte es saber que quieres nuestros clientes y brindárselos vez tras vez mediante una organización alineada y estandarizada*".

Asimismo, a través de una entrevista, se analizó el concepto de imagen corporativa que tenía la persona responsable de planeación - principal gestor de las estrategias de comunicación interna -. Entonces, fue evidente la falta de claridad en el concepto antes mencionado y las marcadas discrepancias con la visión corporativa.

Así, por ende, los públicos internos tampoco pudieron explicar con claridad lo que entendían por imagen corporativa. Sin embargo, contradictoriamente, la mayoría dio un buen calificativo a la imagen de la organización para la cual colaboran. Cuando se les pidió que opinaran sobre la imagen de Radisson, estos fueron los resultados:



Cuando se cuestionó a los públicos internos sobre la imagen corporativa los resultados fueron muy positivas. El punto es si los encuestados entienden correctamente el concepto. Sin embargo, las opiniones muestran que los medios y estrategias de comunicación interna también han tenidos resultados positivos y han logrado alcanzar una gran parte de sus objetivos. Los públicos internos saben que Radisson es una marca de prestigio reconocida a nivel mundial. La imagen corporativa al exterior está mayormente posicionada que la imagen corporativa al interior del hotel.

¿Qué se logra al hacer un diagnóstico de imagen, identidad y cultura corporativa en los públicos internos de la organización? Como se ha analizado, la eficacia de las estrategias de comunicación depende, en gran parte, de los públicos internos, pues son ellos quienes, principalmente conforman el cuerpo de una organización; en el caso de Radisson, son los públicos internos quienes prestan los servicios a los públicos externos.

Para crear en Radisson una cultura, identidad e imagen corporativa fuerte, es necesario aplicar estudios dirigidos a públicos internos, constantemente. Definir valores, políticas de calidad y esperar que los públicos las hagan suyos, no es suficiente. El resultado sería únicamente la introducción de vocablos y *slogans*

al lenguaje corporativo. Mientras el mensaje no alcance un destinatario que le confiera un sentido, el mensaje es mera información. Una vez comprendido, asimilado, es comunicación.

La planeación de las estrategias de comunicación no puede limitarse al trabajo de escritorio; si se quiere conocer la realidad de la organización y no guiarse por especulaciones, es necesario trabajar directamente con los públicos internos. La aplicación de técnicas de investigación ha permitido descartar o reforzar ideas preconcebidas por la dirección y otros actores, así como obtener las percepciones de los empleados.

Esta óptica implica la participación de quienes intervienen y son afectados por el proceso de comunicación: los públicos internos (con sus respectivas opiniones, identidad cultural laboral, nacionalidad, actitudes, sentimientos, habilidades...). Asimismo, gran parte de la eficacia de las estrategias de comunicación está basada en la práctica, es decir, en la evaluación de los resultados, en ese proceso de ensayo y error que ha generado grandes aportaciones al estudio de la comunicación organizacional; ningún plan de comunicación debe de ponerse en marcha sin los estudios adecuados.

Las características de los públicos internos son tan variadas como los tipos de organizaciones; por ello, se desarrollaron instrumentos de evaluación propios. Valerse de técnicas de investigación, como el sondeo y la entrevista, dieron información básica que, posteriormente, permitiría crear instrumentos eficaces, una correcta aplicación de los mismos y el alcance los objetivos establecidos.

Durante el diagnóstico de comunicación, fue evidente la necesidad de una área encargada, exclusivamente, de gestar la comunicación y fomentar los flujos de comunicación en todos los niveles de la organización, especialmente en una empresa transnacional que busca implementar estrategias de comunicación en nuevas filiales. Con base en un los resultados aquí expuestos, es indispensable, también, proponer nuevas formas de comunicar la identidad, la cultura y la imagen corporativa a públicos internos.

Como se dijo anteriormente, una vez determinadas las estrategias de comunicación, su eficacia también dependerá de la implementación y la evaluación de los resultados. Así, se logrará que la imagen corporativa sea una realidad fundamentada.

Las estrategias de comunicación son un medio para lograr un objetivo, sin planeación, es decir, sin una fase de reflexión, medición de los alcances,

estudios de caso y claridad en los objetivos de los medios de comunicación; las estrategias terminan por ser, en sí mismas, el objetivo final. Es importante enfatizar que todas las estrategias son el medio para facilitar y optimizar el proceso de comunicación en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. BARTOLI, Annie; Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada, 1era Edición, Argentina, Ed. Paidós, 1992, 221 pp.
2. BERLO, David K.; El proceso de la comunicación, introducción a la teoría y a la práctica, 2da Edición, Argentina, Ed. El Ateneo, 1982, 239 pp.
3. BETH, Hanno y Pross, Harry; Introducción a la ciencia de la comunicación, 1era Edición, España, Ed. Anthropos, 1990, 178 pp.
4. BRIONES, Guillermo; Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales, 2da Edición, México, Ed. Trillas, 1990, 288 pp.
5. CASTAÑEDA Jiménez, Juan; Métodos de investigación 2, 1era Edición, México, Ed. McGraw Hill, 1996, 169 pp.
6. CASTELLS, Manuel; La era de la información. El poder de la identidad V.II, 3era Edición, México, Ed. Siglo XXI, 2001, 495 pp.
7. CÁZARES, H. Laura, et al; Técnicas actuales de investigación documental, 1era Edición, México, Ed. Trillas, 1985, 162 pp.
8. CLAIRE Selltiz, Lawrence, et al; Métodos de investigación en las relaciones sociales, 9na Edición, Madrid, Ediciones Zialp SA, 1980, 826 pp.
9. COHEN, Bruce J.; Introducción a la sociología, 1era Edición, México, Ed. McGraw Hill, 1992, 232 pp.
10. COHEN, Jozef; Sensación y percepción visuales, 1era Edición, México, Ed. Trillas, 1995, 99 pp.
11. COSTA, Joan; Identidad corporativa, 1era. Edición, México, Ed. Trillas, 1993, 121 pp.
12. COSTA, Joan; La comunicación en acción, informe sobre la nueva cultura de la gestión, 1era Edición, España, Ed. Paidós, 1999, 157 pp.
13. DEL CASTILLO Hermosa, Jaime, et al; La empresa ante los medios de comunicación, 1era Edición, España, Ed. Deusto, 1999, 227 pp.
14. DENISON R., Daniel; Cultura corporativa y productividad organizacional, 1era Edición, USA, LEGIS Editores, 1991, 238 pp.
15. DIETERICH, Heinz; Nueva guía para la investigación científica, 1era Edición, México, Ed. Planeta de México, 1997, 229 pp.
16. FERNÁNDEZ Collado, Carlos (comp.); La comunicación en las organizaciones, 1era Edición, México, Ed. Trillas, 1991, 368 pp.
17. FERNÁNDEZ Collado, Carlos y Dahnke L., Gordon; La comunicación humana, ciencia social, 1era Edición, México, Ed. McGraw Hill, 1994, 468 pp.
18. FERNÁNDEZ Sotelo, José Luis Diego; La comunicación en las relaciones humanas, 1era Edición, México, Ed. Trillas, 1997, 104 pp.

19. FERRER Rodríguez, Eulalio; Comunicación y comunicología, 1era Edición, México, Ediciones Eufesa, Colección Comunicación, 1982, 120 pp.
20. GALLARDO Cano, Alejandro; Curso de teorías de las comunicación, México, Ed. Cromocolor.
21. GIBSON, James L., et al; Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos, 1era Edición, México, Ed. McGraw Hill, 1996, 591 pp.
22. GOLDFEDER, Guitela, et al; Planeación y administración, un enfoque integrador, 1era Edición, México, Ed. Trillas, 1997, 243 pp.
23. GOLDHABER, Gerald M.; Comunicación organizacional, 1era Edición, México, Ed. Diana, 1990, 423 pp.
24. HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto y Fernández, Carlos; Metodología de la investigación, 2da Edición, México, Ed. McGraw Hill, 1998, 850 pp.
25. HODGETTS, Richard M., et al; Comunicación práctica en las organizaciones, 1era Edición, México, Ed. Interamericana, 1981.
26. HOMS Quiroga, Ricardo; La comunicación en la empresa, 1era Edición, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1998, 148 pp.
27. IANNI, Octavio; La era de la globalización, 1era Edición, México, Ed. Siglo XXI, 1999, 215 pp.
28. IANNI, Octavio; Teorías de la globalización, 1era Edición, México, Ed. Siglo XXI, 1999, 184 pp.
29. IBARRA González, Verónica; Tesis: La comunicación organizacional en la sociedad cooperativa de trabajadores de pascual, Asesor: Manuel Vázquez Arteaga, México DF, UNAM Acatlán, Sep 1995.
30. LÓPEZ Veneroni, Felipe; La ciencia de la comunicación, método y objeto de estudio, 2da Edición, México, Ed. Trillas, 1997, 148 pp.
31. MARTÍN Martín, Fernando; El gabinete de comunicación, periodismo empresarial, 2da Edición, Madrid, Ed. ASECOM, 1998, 245 pp.
32. MARTÍN Martín, Fernando; La comunicación en las empresas, 1era Edición, España, Ediciones Universidad de Salamanca, 1995, 162 pp.
33. MERCADÉ, Francesc y Hernández, Francesc (comps.); Psicología, sociología y psiquiatría, 1era Edición, España, Ed. Teide Barcelona, 1982, 294 pp.
34. MORGAN, Gareth; Imágenes de la organización, 1era Edición, México, Ed. Alfa-Omega, 1998, 408 pp.
35. MUSSALI Galante, Rina; El desencuentro americano: México y E. U. en la globalización, 1era Edición, México, Ed. Instituto Mora, 2000, 249 pp.
36. NOSNIK O., Abraham, et al; Comunicación organizacional práctica; 1era Edición, México, Ed. Trillas, 1995, 111 pp.
37. PADUA, Jorge; Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales, 1era Edición, México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1979, 360 pp.
38. PADUA, Ma. Eugenia; México en el umbral del siglo XXI. Los efectos de la globalización, 1era Edición, México, Ed. Fontamara, 1999, 220 pp.

39. PARDINAS, Felipe; Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales, 33a Edición, España, Siglo XXI Editores, 1993, 242 pp.
40. REBEIL Corella, Ma. Antonieta, et al (coord.); El poder de las comunicaciones en las organizaciones, 1era Edición, México, Ed. Plaza y Valdés, 1998, 386 pp.
41. REYES, Virginia; Teorías de la publicidad, conceptos teóricos y prácticos; 1era Edición, México, UNAM. SUA, 1998.
42. ROJAS Soriano, Raúl; Guía para realizar investigaciones sociales, 21a Edición, México, Ed. Plaza y Valdés, 1998, 437 pp.
43. SANZ de la Tajada, Luis Angel; Auditoría de la imagen de la empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen, 1era Edición, España, Ed. Síntesis, 1996, 281 pp.
44. SCHEIN, Edgar H.; La cultura empresarial y el liderazgo, 2nda Edición, Barcelona, Ed. Plaza y Janés, 1998, 418 pp.
45. SCHEINSOHN, Daniel A.; Comunicación estratégica, 1era Edición, Argentina, Ed. Macchi, 1993, 173 pp.
46. SFEZ, Lucien; Crítica de la comunicación, Argentina, Amorrortu Editores, 1era Edición, 1995, 511 pp.
47. STIGLITZ, Joseph E.; El malestar en la globalización, 1era Edición, España, Ed. Taurus, 2002, 314 pp.
48. PREDVECHNI, Tredvechini GP.; Psicología social, 1era Edición, México, Ed. Cartago, 1992.
49. VV.AA.; Estrategias organizacionales, (comp.) UAM Iztapalapa (Serie Investigación II.), 1era Edición, México, UAM, 1992, 120 pp.
50. WIMMER, Roger y Dominck, Joseph; Introducción a la investigación de medios masivos de comunicación; 6ta Edición, México, Internacional Thompson Editores, 2001, 500 pp.

FUENTES HEMEROGRÁFICAS

1. Lori Sater Anderson; The Genuine Article by Radisson Hotels & Resorts, Número 11, August 2003, Mexico, p1.
2. El Asesor de Monterrey; Año 5 No. 121, Junio 30 – Julio 13 2003, p7.
3. El Asesor de México; Año 7 No. 279, Julio 21 – Julio 27 2003, México, p10.
4. NEO, la mercadotecnia de los negocios; Vol. VI No. 66, Septiembre 15 – Octubre 14 2003, p22.
5. Mundo Ejecutivo; Número 263, Marzo 2001, México, p179.
6. El Asesor de México; Año 5 No. 121, Junio 30–Julio 13 2003, México, p5.

7. Lori Sater Anderson; The Genuine Article by Radisson Hotels & Resorts, Número 11, August 2003, México, p1.

FUENTES ELECTRÓNICAS

www.radisson.com

CONCLUSIONES.

Ante la globalización, la cadena de franquicias Radisson suma cada año a sus filas más de 35 nuevos hoteles alrededor del mundo. Los creadores de la franquicia son quienes dictan los lineamientos de identidad corporativa a todos los hoteles alrededor del mundo a través de grupo de especialitas, cuya función, entre otras, es cuidar que se cumplan.

El crecimiento de la industria hotelera trae consigo nuevos retos que exigen redoblar esfuerzos para continuar siendo uno de los más grupos franquiciatarios más importantes del mundo. Ante este panorama de competitividad, el interés de la franquicia se centra, principalmente, en la satisfacción los clientes, el principal grupo que conforma a los públicos externos. Recientemente, el editorial de la revista corporativa Genuine Article, expresó se deseo por seguir aprendiendo y estudiando las expectativas de los clientes, siendo su motivación clave en el fortalecimiento de la marca.

El programa de entrenamientos número uno para sus públicos internos, "*Yes I Can!*", busca preparar a sus colaboradores para conocer la necesidades de sus clientes. Es de destacar, que carecen de un programa que atienda las necesidades de los públicos internos.

En particular, Radisson Paraíso Ciudad de México es uno de los más reconocidos hoteles en la ciudad capital del país. El prestigio internacional de la marca ha logrado cautivar a los públicos externos más exigentes del país, pero es imprescindible reconocer que la imagen corporativa de una organización puede ser afectada por numerosos componentes, entre los que se encuentran los públicos internos. Este hecho puede convertirse en el factor decisivo para que la organización continúe en el sitio que ha conseguido.

Los responsables de desarrollar las estrategias de comunicación dentro de la organización necesitan entender claramente cómo se desarrolla la imagen corporativa y cómo funciona dentro de la organización. Este es un proceso largo y complejo que involucra los esfuerzos bien dirigidos de toda la organización.

Durante la investigación se definió y enfatizó el concepto de imagen corporativa, entendido como la forma en que se percibe la empresa desde tres puntos de vista:

- Es lo que los públicos internos y externos perciben de la organización. (lo que dicen de ella).
- Además, se da como resultado de los mensajes (lo que ella dice).
- Y acciones (lo que es) comunicativas de la empresa.

Partiendo de este entendido, tenemos que en la organización objeto de estudio hay una marcada división de la identidad corporativa. En la opinión de los públicos internos existen dos conceptos diferentes, ellos colaboran para "Servicios de Hotelería, SA de CV", pero son los públicos externos quienes se hospedan en Radisson Paraíso. Se encontró que, ante los mensajes emitidos por la organización, los públicos internos tienden a hacer una selección, aquellos emitidos por el Comité Ejecutivo y los emitidos por Radisson corporativo.

Esta paradoja responde a la falta de estrategias de comunicación planeadas específicamente para áreas de oportunidad que hayan sido identificadas previamente en estudios. Son este tipo de factores culturales y particulares de cada organización los que desarrollan variantes en la percepción de la imagen corporativa. Así, es indispensable que se unifique la identidad corporativa, siendo la comunicación el medio ideal para lograrlo.

Por otro lado, durante el trabajo de campo, se observó que la atención de los colaboradores del hotel está puesta en el factor económico, es decir, en sus salarios. La idea de un salario injusto ha tomado más fuerza en las áreas con mayor número de empleados. Lo anterior, ha propiciado que, en muchas ocasiones, haya sido un tema de distracción ante las estrategias de comunicación; también fomenta un clima laboral inestable que se observa en el desempeño laboral de los colaboradores y en una segunda etapa la rotación de personal. La influencia del factor cultural, social y económico es un importante indicador de la formación de conductas.

En una investigación, los instrumentos aplicados ayudan a saber con certeza lo qué sucede, a medir hechos, no dejarlo a lo que se piensa. Las estrategias de comunicación de la organización han sido, en principio, benéficas para los públicos internos, pero la información obtenida deja claro que éstas no cubren sus necesidades informativas de los públicos internos.

Los resultados de las encuestas a los colaboradores y las entrevistas a los encargados de crear y difundir las estrategias de comunicación se contraponen en algunos puntos; un ejemplo claro, es la frecuencia y el contenido de las

juntas de área. Esto es porque las opiniones y datos que manejan están basados en suposiciones en vez de en hechos confiables.

Radisson Paraíso no cuenta con un departamento de comunicación dedicado especialmente a la gestión de los procesos y estrategias de comunicación, situación que se vio evidenciada en las entrevistas. Se detectaron falta de conocimientos y claridad en conceptos elementales de la imagen visual de la organización, aspectos que si bien las personas del corporativo tienen claro, dentro de la empresa, ni siquiera los Gerentes de área conocen.

Las gerencias de *recursos humanos* y *control de calidad* asumen la gestión de la comunicación, pero se detectaron muchos factores que no son controlados, y en algunos casos, tampoco están reconocidos como tales. En conjunto con otras funciones, las cuestiones propias de comunicación son divididas entre las áreas antes mencionadas. Recordemos que si la comunicación no se gestiona, se hará por sí sola. Se necesita un especialista en la materia.

A lo largo de este estudio, la observación, como técnica de investigación, jugó un papel importante para el registro de la comunicación no verbal. Se observaron actitudes, intenciones y situaciones, las cuales nos permite concluir que los colaboradores no expresan sus opiniones con frecuencia. La comunicación ascendente es pobre y carece de un plan estratégico medular que unifique todos los esfuerzos por gestionar la retroalimentación en los distintos niveles y en todos los sentidos de la estructura.

La comunicación debe ser continua; los cursos, juntas y conferencias son una fuente de interacción y retroalimentación entre los colaboradores de la organización, sobretodo ante la rotación de personal, pero, para lograr los efectos deseados, se requiere planificación.

La estructura de Radisson Paraíso es grande y compleja. Son evidentes los esfuerzos del Comité Ejecutivo por entender, controlar y legitimar cada parte de su estructura. Pese a ello, se encontró una estructura dividida. La interacción entre las diferentes áreas de la organización es limitada. Se percibe una separación que forma dos grandes grupos: quienes laboran en las oficinas del hotel y aquellos que desarrollan su trabajo, específicamente dentro de las instalaciones del hotel.

Ideas preconcebidas, mensajes selectivos, espacios delimitados, entre otros síntomas, hablan una cultura corporativa débil. El inconveniente consiste en que dicha situación se contrapone directamente a los principios de igualdad y valores colectivos tan difundidos por la marca.

La habilidad de la organización para atraer clientes e inversionistas, es decir, atraer a públicos externos es señal de una buena imagen corporativa. Examinarla desde la perspectiva de los públicos internos es vital para una organización de servicios, ya que, con el tiempo, puede llegar a influir en sus acciones y comportamientos.

Cuando una franquicia se establece en un nuevo territorio lo ideal es hacer los estudios pertinentes que le permitan crear estrategias de comunicación que satisfagan los intereses y necesidades tanto de sus públicos externos como los públicos internos propios del nuevo territorio.

Los temas abordados en este trabajo van de lo general a lo particular; de lo teórico a lo práctico. Inicia con el concepto de comunicación, pasando por el fenómeno de la globalización, hasta llegar al ejercicio de diagnóstico de comunicación en una organización.

En esta tesis se han aplicado muchos de los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera. Desde conceptos básicos y algunos otros propios de la opción, hasta la metodología para realizar un diagnóstico de comunicación en una organización. Destacan, el concepto y las teorías de la comunicación más importantes; concepto de imagen, cultura e identidad corporativa; las características de las organizaciones transnacionales en México y su papel ante el escenario de la globalización; efectos de la globalización en la cultura organizacional de las transnacionales; algunos métodos y técnicas de investigación en ciencias sociales; así como, las fases de un diagnóstico de comunicación en las organizaciones.

Sin embargo, intentar plasmar en un sólo trabajo escrito la totalidad de los conocimientos sería imposible. De hecho, en mi opinión, lo aprendido a lo largo la carrera no puede contenerse en un trabajo escrito.

La UNAM, a diferencia de otras universidades, brinda conocimientos teóricos necesarios para la comprensión de los fenómenos comunicativos, desde una enorme gama de enfoques y corrientes. La teoría nos enseña que toda acción debe ser justificada y soportada con conocimientos. Asimismo, se adquieren conocimientos prácticos que buscan sensibilizar los sentidos del comunicólogo ante los fenómenos sociales.

Las herramientas que "La Máxima Casa de Estudios" proporciona a los alumnos de la carrera de Ciencias de la Comunicación, van más allá de instrumentos

tecnológicos. Su valor se centra en conocimientos teóricos y prácticos que transforman el pensamiento.

La perspectiva con que se observan todos los sucesos en nuestro alrededor está marcada por una visión crítica y analítica que se vuelve un modo de vida. Dado que la comunicación es un fenómeno inherente al hombre y, tomando en cuenta que nuestra estancia en la UNAM nos forma como comunicólogos, se vuelve inevitable analizar cada acto cotidiano de comunicación.

Los mensajes transmitidos por los medios masivos de comunicación, como la televisión y la radio, se perciben de forma distinta, después de haber sido estudiados bajo la lupa de las teorías de la comunicación. Ser selectivos en lo que se ve y se escucha, se vuelve una obligación de todo universitario.

Para los universitarios es claro que el papel de un gestor de la comunicación en las organizaciones no puede concebirse sin los conocimientos teóricos necesarios. Se requiere comprender el funcionamiento de todos sus sistemas y claridad en los objetivos del estudio, ya que, sin la aplicación de las pruebas correctas, sin los métodos, las técnicas y los procedimientos de investigación adecuados, cualquier tratamiento tendría efectos superficiales, sin modificar de fondo los procesos comunicativos.

Aunado a lo anterior, la capacidad de análisis, de escudriño, de explicación, es elemental, pues la organización se asemeja a un cuerpo enfermo que requiere un diagnóstico. Al estudiar la comunicación organizacional debe imperar un criterio que promueva acciones de investigación y de intervención profesional en las organizaciones.

El tiempo invertido en la elaboración de esta tesis en particular, ha dejado ver que, dentro de la universidad, todo logro requiere esfuerzo y arduo trabajo. La exigencia de la elaboración de un trabajo de tesis promueve en los egresados cualidades como la constancia, perseverancia y congruencia, hasta en la última fase de la carrera universitaria.

Finalmente, los universitarios adquirimos un compromiso de ética profesional con la sociedad, que cumplimos como muestra de nuestro profundo agradecimiento a "La Máxima Casa de Estudios", la UNAM.

ANEXO

I. Cuestionario aplicado a Radisson Paraíso Ciudad de México.

8. De las siguientes opciones, señale en orden de importancia lo que considere sea más importante como empleado de Radisson.

- a) Cumplir con su trabajo ()
- b) Conocer los 20 compromisos de calidad. ()
- c) Saludar y sonreír a todos los empleados y huéspedes Radisson. ()
- d) Que su trabajo sea lo suficientemente eficiente que cumpla con las expectativas de sus superiores. ()
- e) Ser parte de la familia Radisson. ()
- f) Que Radisson sea un Hotel vanguardista, líder, y uno de los mejores. ()

9. Cuando se habla de la Política de Calidad y el Sistema de Gestión de Calidad, usted...

- a) Comprende perfectamente a que se refieren
- b) Comprende la mayor parte de lo que se habla
- c) Comprende algo de lo que se habla
- d) Comprende la menor parte de lo que se habla
- e) No comprende nada

10. Subraye aquellas cualidades y defectos con los cuales se identifique más al ser parte de Radisson.

VALORES RECONOCIDOS	ANTIVALORES RECONOCIDOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fidelidad ▪ Honestidad ▪ Ética ▪ Amabilidad ▪ Seriedad ▪ Limpieza ▪ Tolerancia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desorden ▪ Impuntualidad ▪ Impaciencia ▪ Austeridad ▪ Apatía ▪ Flojera

11. En su opinión, los cursos de "Inducción" y "Yes I can!" que recibió en Radisson, son:

- a) Muy buenos
- b) Buenos
- c) Regulares
- d) Malos
- e) Muy malos

12. En su opinión, la Imagen de Radisson es...

- a) Excelente
- b) Muy Buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Urge mejorarla

13. Pensar en Radisson es pensar en... (puede subrayar más de una opción)

CARACTERÍSTICAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ prestigio internacional ▪ desarrollo personal ▪ mucho trabajo ▪ calidad, vanguardia y liderazgo ▪ expresión ▪ poca atención a mis opiniones ▪ amabilidad y compañerismo ▪ restricción de recursos ▪ seguridad y limpieza

14. ¿A qué empresa pertenece al colaborar en Radisson? (subraye sólo una opción)

- a) a Servicios de Hotelería SA de CV
- b) a Grupo Radisson
- c) a Hotel Radisson Paraíso Cd. de México
- d) a Grupo Carlson
- e) a Grupo Sevilla
- f) a Hotel Paraíso Radisson Sur
- g) a Franquicias Radisson

15. De las siguientes opciones que se van a mencionar, marque con una "X" lo que recibió al ingresar a Radisson:

- a) Contrato.....()
- b) Reglamento()
- c) Curso de Inducción()
- d) Manual de funciones.....()
- e) Recorrido por la empresa.....()
- f) Presentación formal al Comité Ejecutivo (Gerentes de Área).....()
- g) Curso "Yes I can!".....()
- h) Proyección del vídeo de bienvenida..()
- i) No me acuerdo.....()

16. Considera que los eventos sociales de integración del Hotel (cumpleaños, día de las madres, entre otros), son... (puede subrayar más de una opción)

- a) ... una forma de integrarme a la empresa
- b) ... una oportunidad para obtener regalos
- c) ... una perdida de tiempo
- d) ... una obligación laboral
- e) ... un momento agradable para conocer más a mis compañeros de trabajo
- f) ... una oportunidad para divertirme y salir de la rutina
- g) No he asistido a eventos

17. ¿Cómo calificaría los cursos de capacitación en Radisson?

- a) Excelentes
- b) Buenos
- c) Regulares
- d) Malos
- e) No he recibido cursos

18. De la lista de Gerentes escrita a la derecha, escriba una "E" enfrente de quiénes han estado presentes en un evento al que usted haya asistido, y una "C" enfrente de quienes han estado presentes en algún curso al que usted haya asistido.

Gerentes		Evento	Curso
Gerente General	Lic. José de Jesús González		
Gerente de Recursos Humanos	Lic. Fernando Sierra		
Gerente de Alimentos y Bebidas	Lic. Omar Corral		
Gerente de Ventas	Lic. Beatriz Tsuchiya de la Torre		
Gerente de Calidad	Lic. Benjamin Pérez Zeleny		
Gerente de Mantenimiento	Ing. Daniel Cuellar		
Gerente División Cuartos	Lic. Silvia Iserte		
Contralor General	C.P Gustavo López		

**19. Cuando se habla de CALIDAD, usted piensa en...
(puede subrayar más de una opción)**

- a) ...una forma de vida laboral
- b) ...beneficio para los demás miembros del Hotel
- c) ...mejor servicio al cliente
- d) ...más presión laboral para los que trabajamos para el Hotel
- e) ...esforzarse más para el éxito de la empresa

20. Las órdenes de su jefe por lo regular son...

- a) perfectamente claras b) muy claras c) claras
- d) poco claras e) no son claras.

21. ¿Cree que la forma como se evalúa su trabajo es la correcta?

- SI() NO()
- No lo sabe con certeza ()

22. ¿Aún ante los posibles cambios dentro de la estructura de su área o departamento, siempre tiene claro cuáles son sus funciones?

- SI() NO()
- Casi siempre ()

23. ¿Cómo define su relación con...? (marque con una "X" la casilla que corresponda a su respuesta)

	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
...los compañeros de trabajo (con quién trabaja directamente)						
...su jefe (jefe directo)						
...el resto de la empresa (con los otros compañeros de trabajo)						

24. ¿Cómo define su relación con...? (marque con una "X" la casilla que corresponda a su respuesta)

	Muy Formal	Formal	Muy Informal	Informal
...los compañeros de trabajo (con quién trabaja directamente)				
...su jefe (jefe directo)				
...el resto de la empresa (con los otros compañeros de trabajo)				

25. Algunos de los conflictos más frecuentes en Radisson se dan por... (puede subrayar más de una opción)

- a) por malos entendidos
- b) por exceso de trabajo
- c) por comunicación deficiente
- d) por indisciplina
- e) por rumores
- f) por falta o bloqueo de información
- g) por diferencias de personalidad y carácter
- h) otro

26. Usted saluda a los compañeros de trabajo y huéspedes por... (puede subrayar más de una opción)

- a) Amabilidad
- b) Políticas del Hotel
- c) Evitar problemas
- d) Promover un ambiente cómodo de trabajo
- e) Reduce las diferencias de trabajo

27. Coloque en la columna derecha la letra (a, b, c, d, e) que mejor describa su trato con cada uno de los directivos.

- | | |
|--------------|-----------------|
| a) Excelente | d) Malo |
| b) Bueno | e) No he tenido |
| c) Regular | |

GERENTES		LETRA
Gerente General	Lic. José de Jesús González	
Gerente de Recursos Humanos	Lic. Fernando Sierra	
Gerente de Alimentos y Bebidas	Lic. Omar Corral	
Gerente de Ventas	Lic. Beatriz Tsuchiya de la Torre	
Gerente de Calidad	Lic. Benjamin Pérez Zeleny	
Gerente de Mantenimiento	Ing. Daniel Cuellar	
Gerente División Cuartos	Lic. Silvia Iserte	
Contralor General	C.P Gustavo López	

28.¿Considera que su trabajo se rige por los manuales de funciones?

SI () NO () A veces ()

29.Subraye cuáles de estos elementos no son parte de la empresa... (puede subrayar más de una opción)

- a) Personal de Brigadas
- b) Practicantes
- c) Concesionarios de Servicios (Presentation Services...).
- d) Personal de Servicios de Hotelería
- e) Delegados Sindicales
- f) Secretaria General del Sindicato
- g) Todos son parte de la empresa

30.La presencia del sindicato en la empresa significa... (puede subrayar más de una opción)

- a) ...que hay un organismo encargado de velar por los intereses de los trabajadores
- b) ...un elemento que facilita las relaciones laborales
- c) ...ineficacia al trabajar
- d) ...un pretexto para que los empleados no trabajen
- e) ninguna de las anteriores

31.¿Su superior le informa sobre los asuntos tratados en las juntas de comité?

SI () NO () A veces ()

32. ¿La información que le hace llegar es oportuna y útil para su trabajo cotidiano?

- a) siempre
- b) casi siempre
- c) a veces
- d) pocas veces

33. ¿Con qué frecuencia se reúne en juntas donde expresa su opinión?

- a) Una o más veces por semana
- b) Cada quince días
- c) Cada mes
- d) Cada dos meses
- e) Menos de una vez en dos meses
- f) No asisto

34. ¿Cree que los canales de comunicación que hay en el Hotel, es decir, aquellos a través de los cuales puede expresar su opinión, son suficientes?

SI () NO ()
No lo sé ()

35. Cuando solicita la colaboración de otro departamento para realizar su trabajo, ¿la respuesta es inmediata?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

36. ¿Con cuánta frecuencia se relaciona con los colaboradores de los demás departamentos? Marque con un signo de (+) aquellos con los que más se relacione y con un signo de (-) aquellos con los que menos se relacione.

a) Nómina	()	j) Chef / Cocina	()	s) Ingresos	()
b) Personal	()	k) Centros	()	t) Recepción	()
c) Reclutamiento	()	de Consumo	()	u) Reservaciones	()
d) Planeación y Desarrollo	()	l) Equipo y Limpieza	()	v) Concierge	()
e) Médico	()	m) Banquetes	()	w) Centro de	()
f) Seguridad	()	n) Caja	()	Negocios	()
g) Brigadas	()	o) Costos	()	x) Teléfonos	()
h) Ventas	()	p) Compras	()	y) Ama de Llaves	()
i) Grupos y	()	q) Contaduría	()	z) Áreas Públicas	()
Convenciones	()	r) Sistemas	()	aa) Mantenimiento	()

37.¿Cree que la distancia física entre los diferentes departamentos dificulta la comunicación entre si?

a) SI

b) NO

c) A veces

38.¿Cuándo se presenta un problema dentro de su área de trabajo, a quién lo comunica?

a) A su jefe inmediato

b) A Recursos Humanos

c) Al Delegado Sindical

d) Al Gerente de Área

e)Otro

39.¿Cómo describiría la comunicación que hay en Radisson? (Marque con una "X" la casilla que corresponda a su respuesta)

	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Urge mejorarla
<i>Entre los empleados del Hotel (todos ↔ los colaboradores)</i>					
<i>De los jefes a los colaboradores (de Comité Ejecutivo y Jefes de Departamento al → resto del Hotel)</i>					
<i>De los colaboradores a los jefes (de todo el Hotel al → Comité Ejecutivo y Jefes de Departamento)</i>					

40. ¿Considera que son tomadas en cuenta sus opiniones y sugerencias para el mejoramiento del Hotel?

SI () NO () A veces ()

41. ¿Considera que recibe toda la información necesaria para realizar adecuadamente su trabajo?

SI () NO () A veces ()

42. ¿Con qué frecuencia se le informa oportuna y completamente de los sucesos más relevantes ocurridos en el Hotel?

- a) Con mucha frecuencia b) Con frecuencia
c) Con poca frecuencia

43. ¿Qué tanto conoce la estructura y funcionamiento del Hotel?

- a) Muy Bien b) Bien
c) Regular d) Poco

44. ¿Cuáles son los medios por los que se le informa de los asuntos formales e informales en Radisson? (puede subrayar más de una opción)

- a) Memoranda
b) Internet
c) Periódico Mural
d) Inforadisson
e) El Molcajete (boletín de A & B)

45. Los medios antes mencionados son...

- a) Muy eficientes b) Eficientes c) Regularmente eficientes
d) Poco Eficientes e) Urge mejorarlos

46. ¿Considera que recibir instrucciones o indicaciones de más de una persona le genera problemas al realizar su trabajo?

SI () NO () Algunas veces ()
Sólo recibo órdenes de mi Jefe Inmediato ()

47. El "eslogan" de Radisson es...

- a) "Yes I can!"
b) "Nuevo Espíritu Radisson : Empatía, Entusiasmo, Actitud de Servicio."
c) "...Buenos Días, ...a sus Ordenes"
d) Todos los anteriores
e) Ninguno de los anteriores
f) No sé

48. Subraye los elementos que son parte de la Imagen Visual de Radisson.

- a) Eslogan
b) Fraseología de la empresa
c) Logotipo
d) Señalización dentro de la empresa
e) Colores corporativos
f) Símbolo
g) Nombre comunicativo
h) El gafete

49. ¿Sabe cuáles son y qué significan los elementos (colores, símbolos...) que componen el logotipo de Radisson?

SI () NO () En parte ()

SOLO DIRECTIVOS (50 - 51)

50. En su opinión, la Imagen Corporativa es... (sólo subraye una opción).

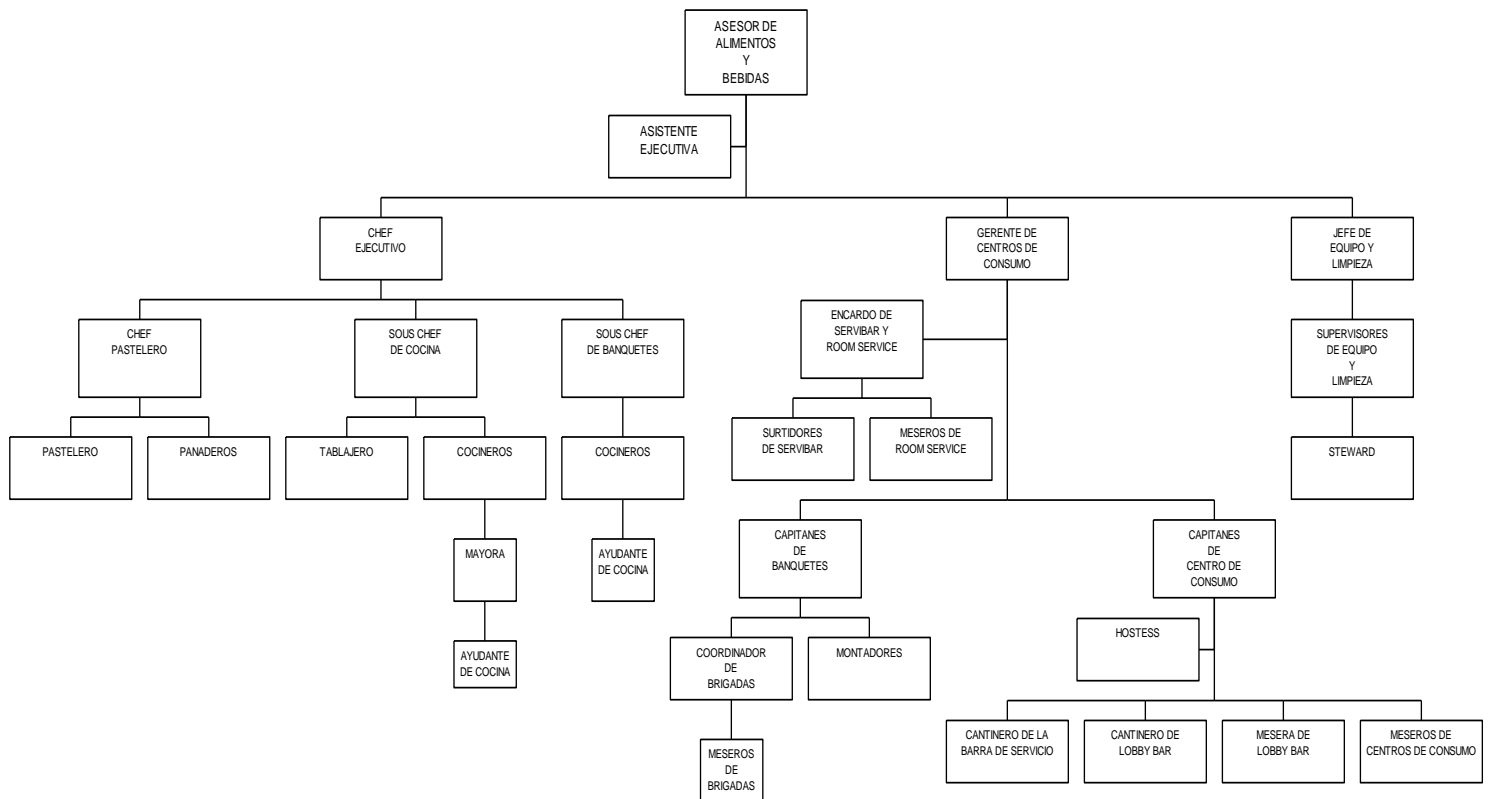
- a) Lo que los demás dicen de Radisson
- b) La parte visible de Radisson
- c) Lo que Radisson dice que es
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna de las anteriores

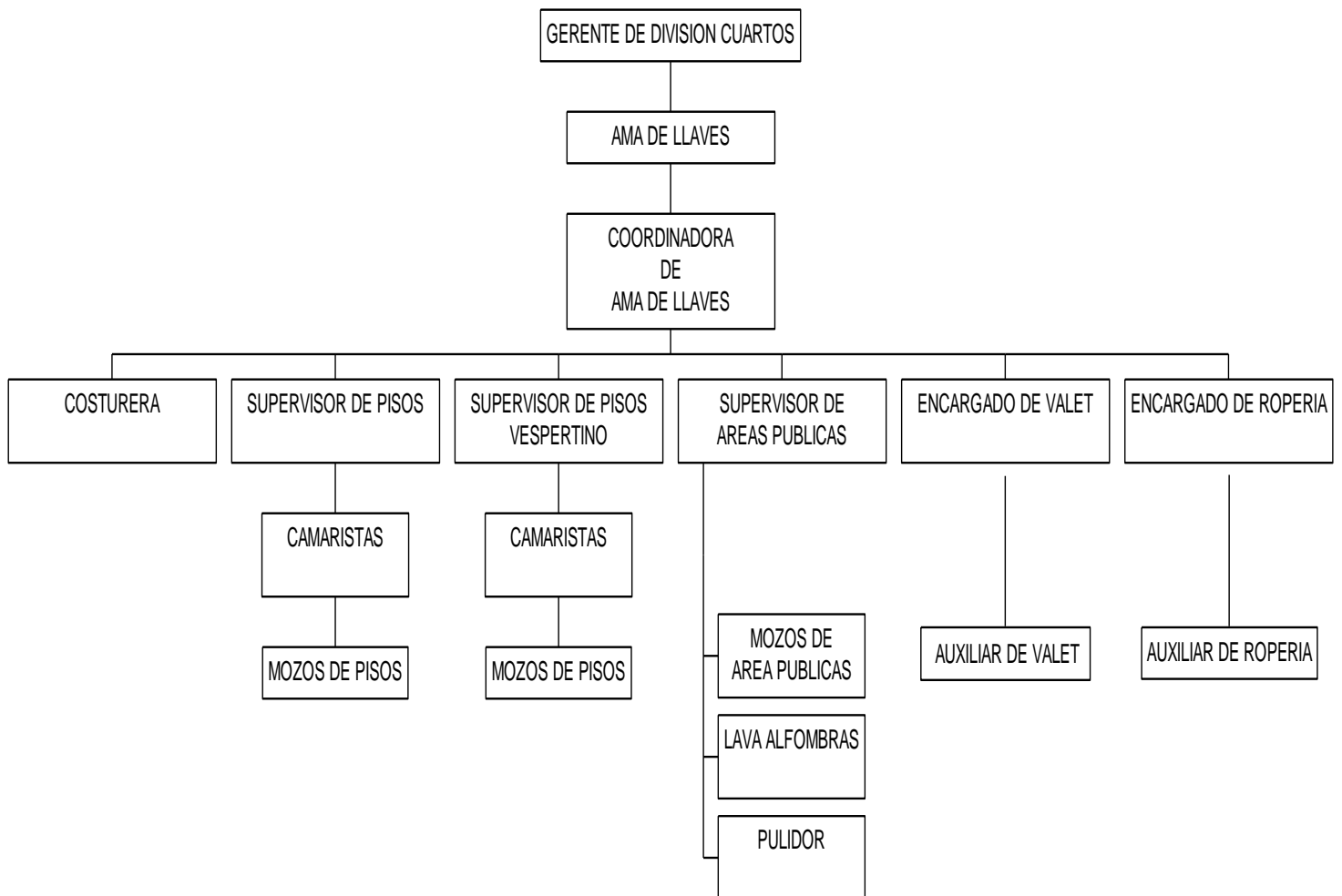
51. ¿Cree que los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Radisson ayudan a mejorar la toma de decisiones en el Hotel?

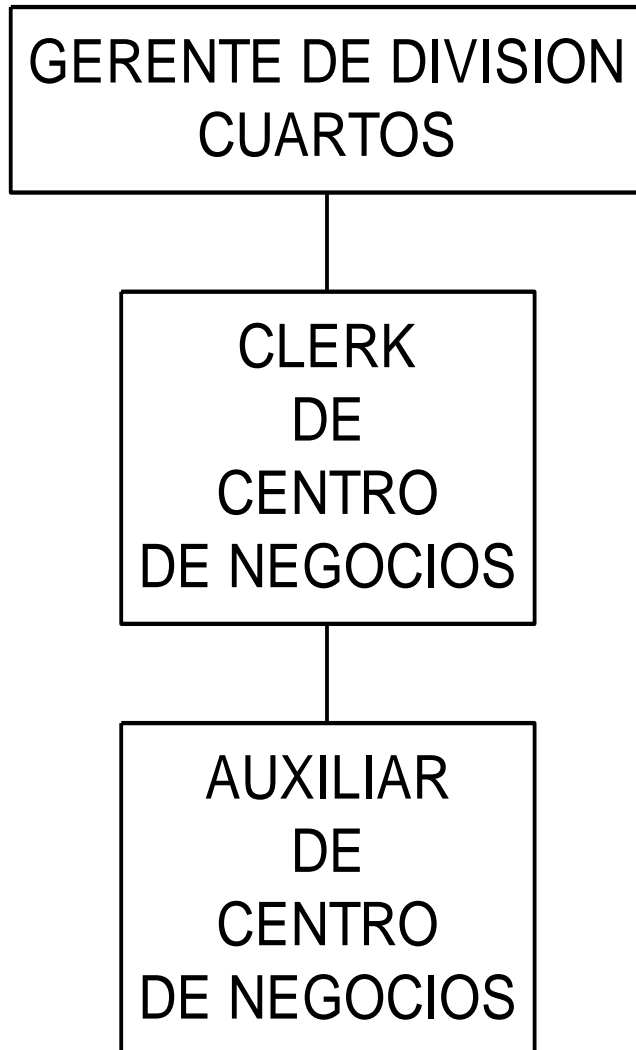
- a) SI () b) NO () A veces ()

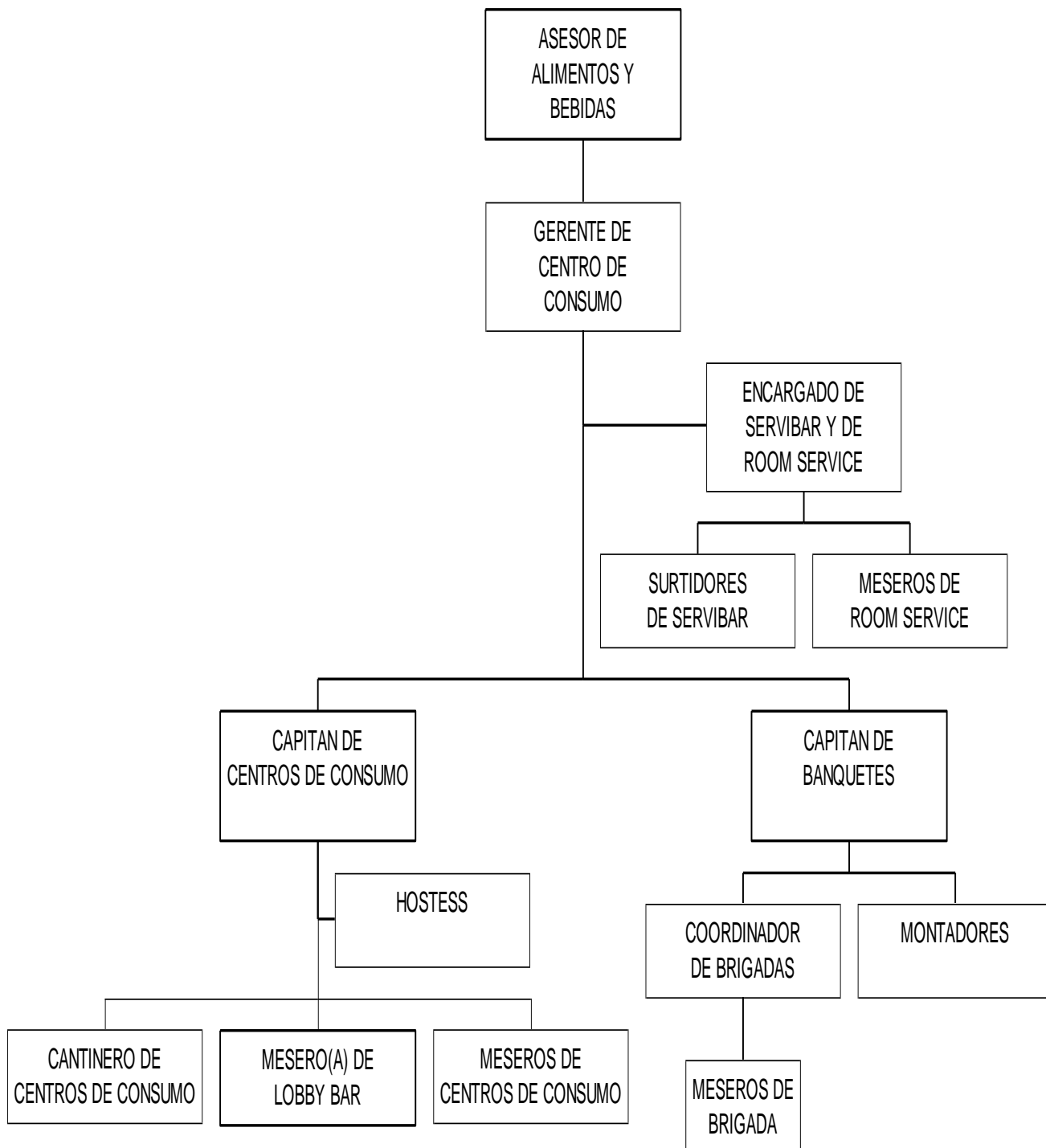
II. Organigrama de Radisson Paraíso Ciudad de México.

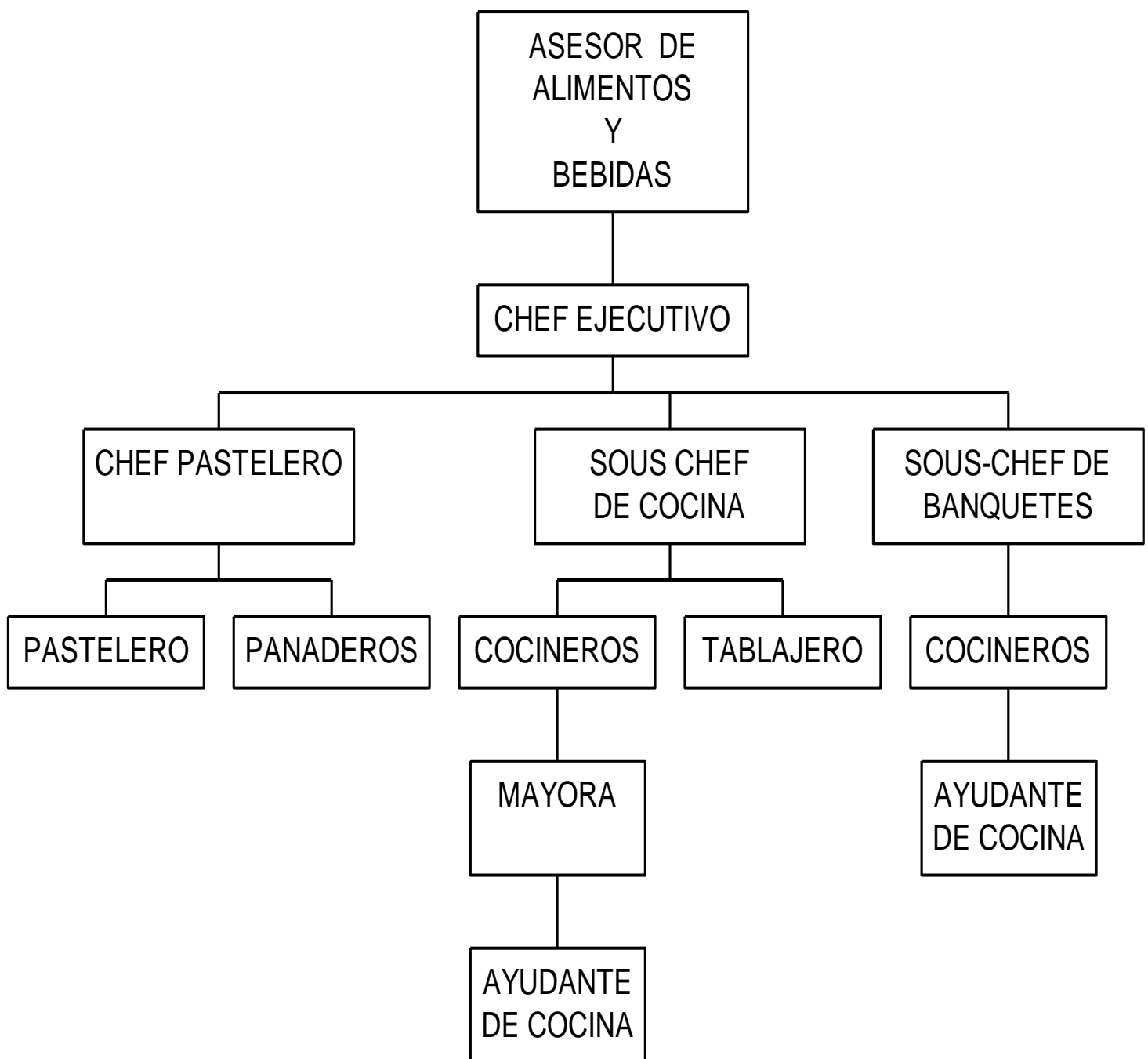
DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS



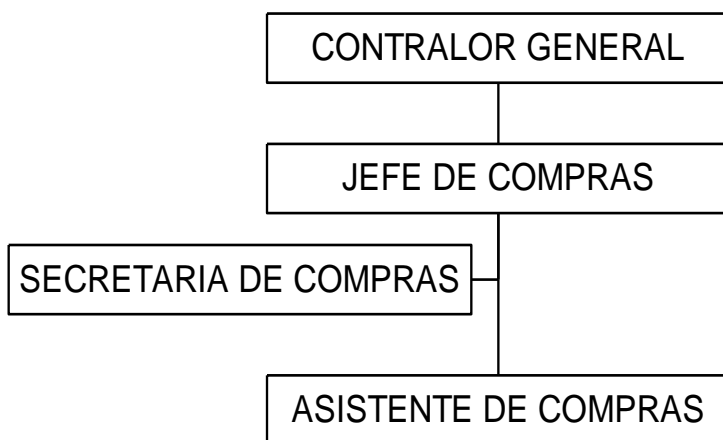
DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAVES

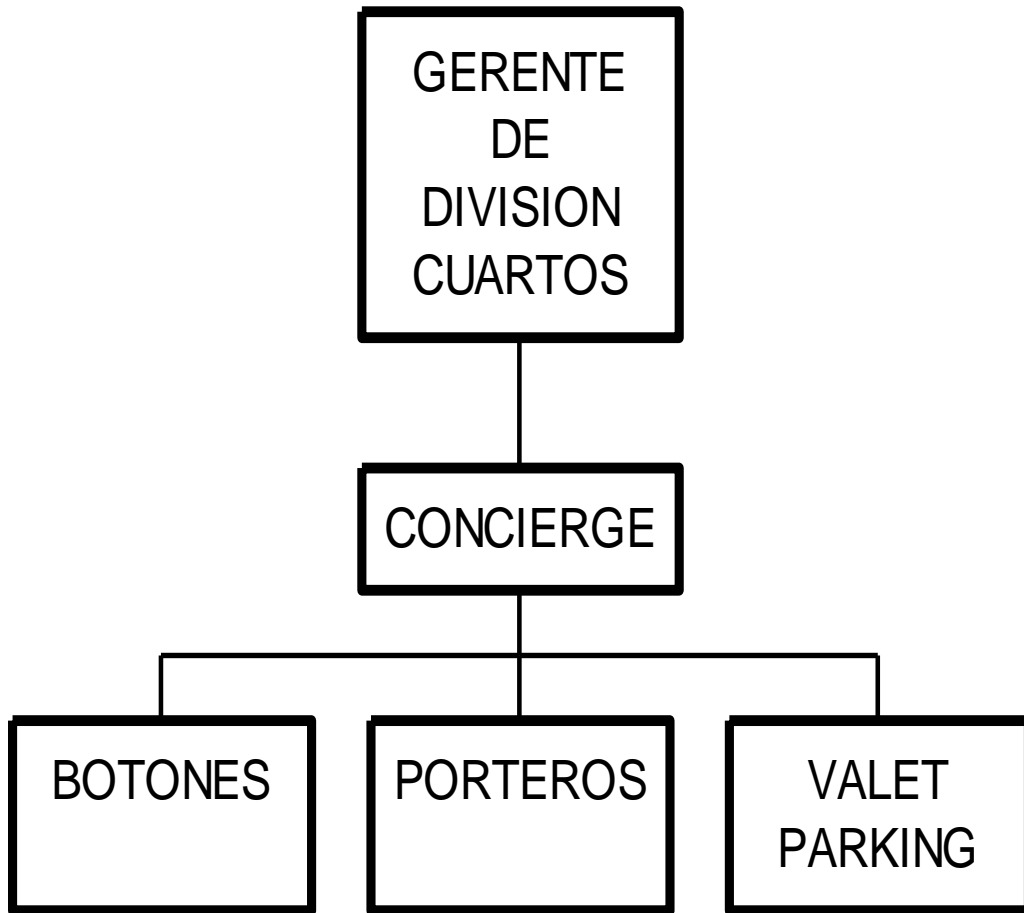
DEPARTAMENTO DE CENTRO DE NEGOCIOS

DEPARTAMENTO DE CENTROS DE CONSUMO

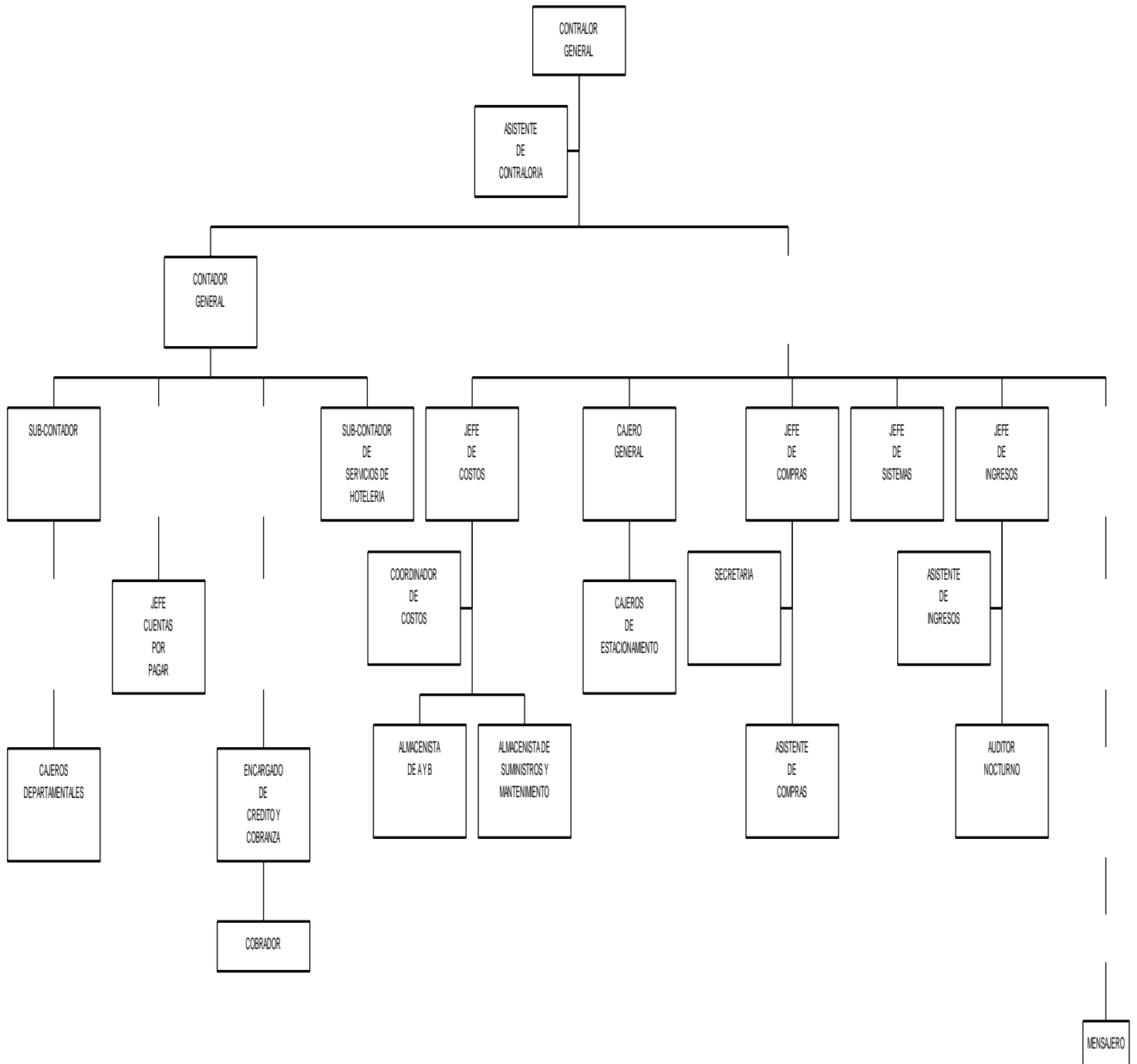
DEPARTAMENTO DE COCINAS

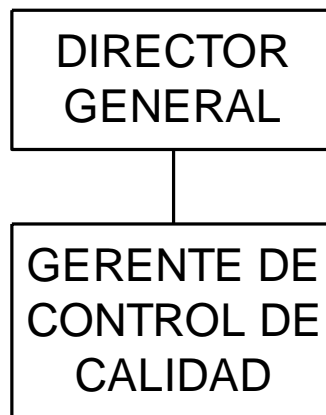
DEPARTAMENTO DE COMPRAS

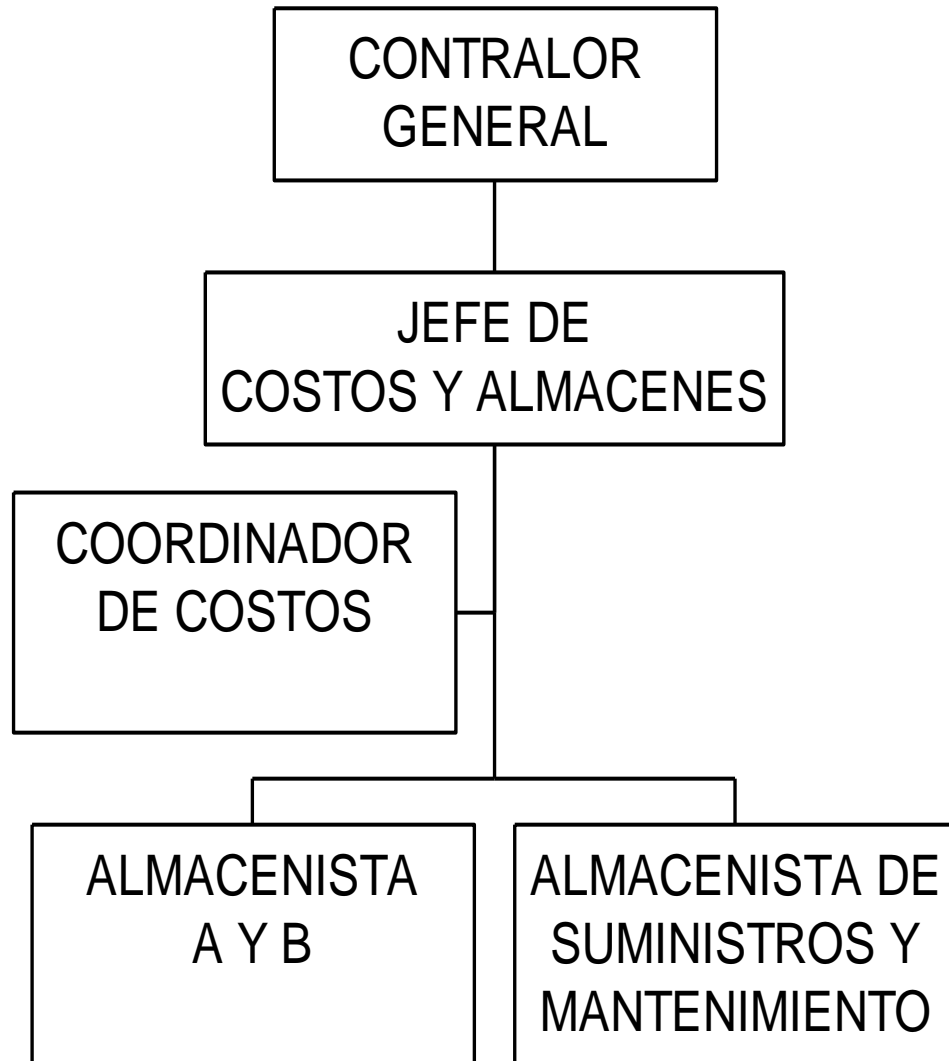


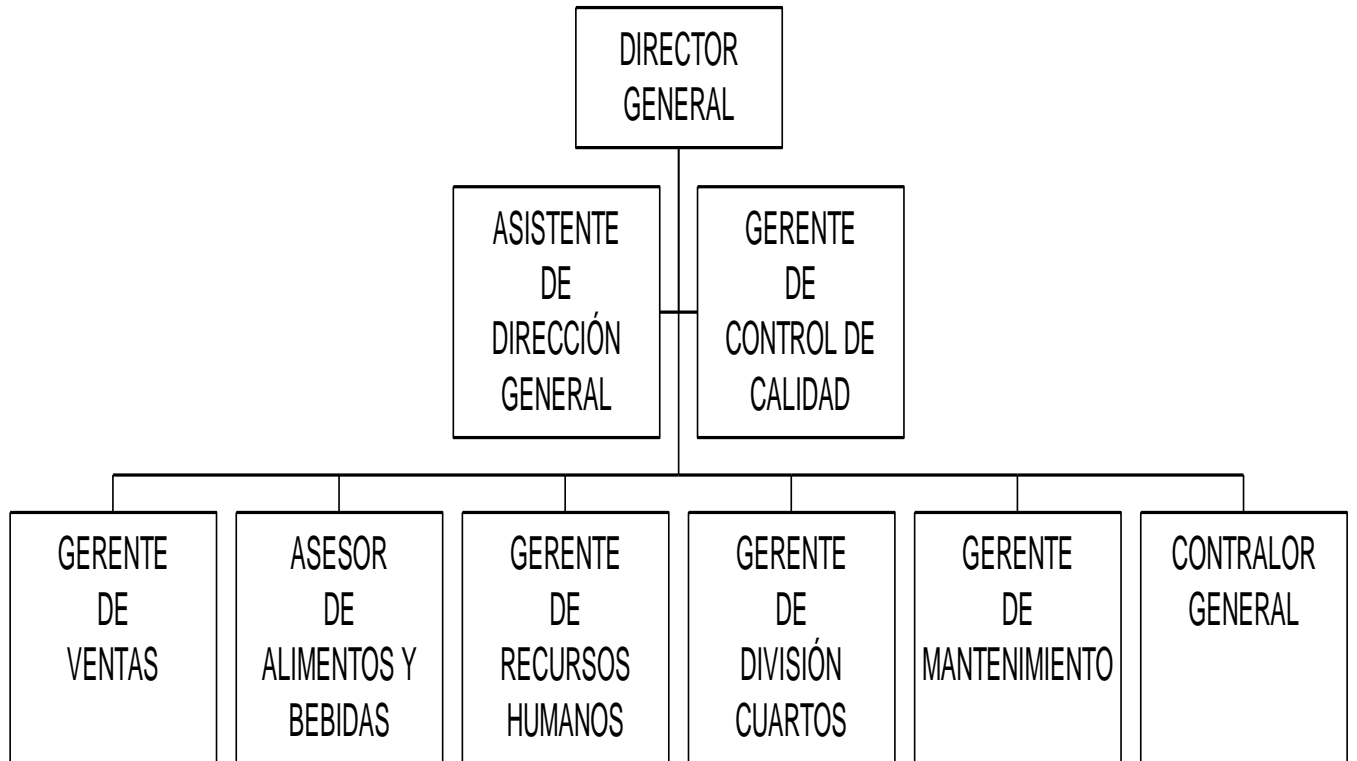
DEPARTAMENTO DE CONCIERGE

DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA

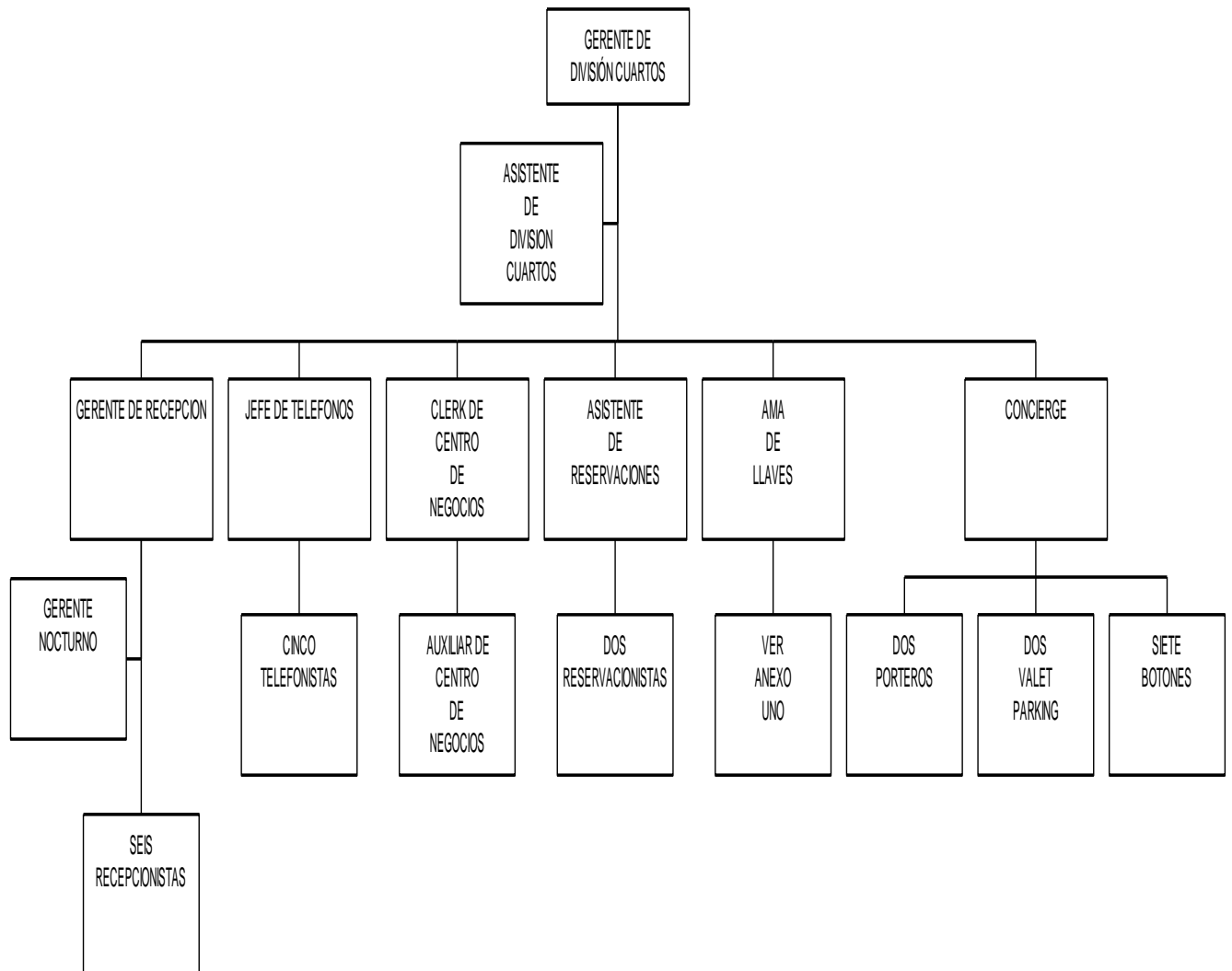


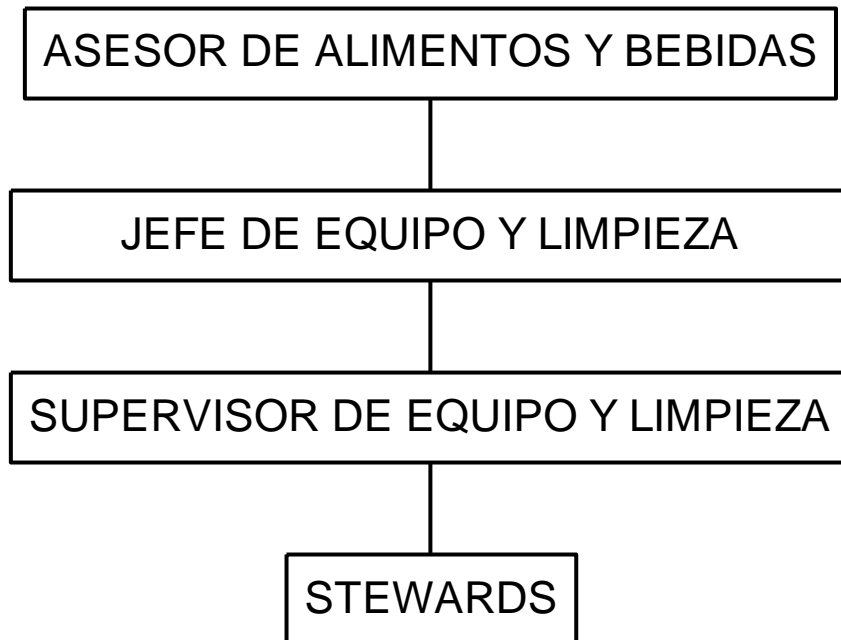
DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD

DEPARTAMENTO DE COSTOS Y ALMACENES

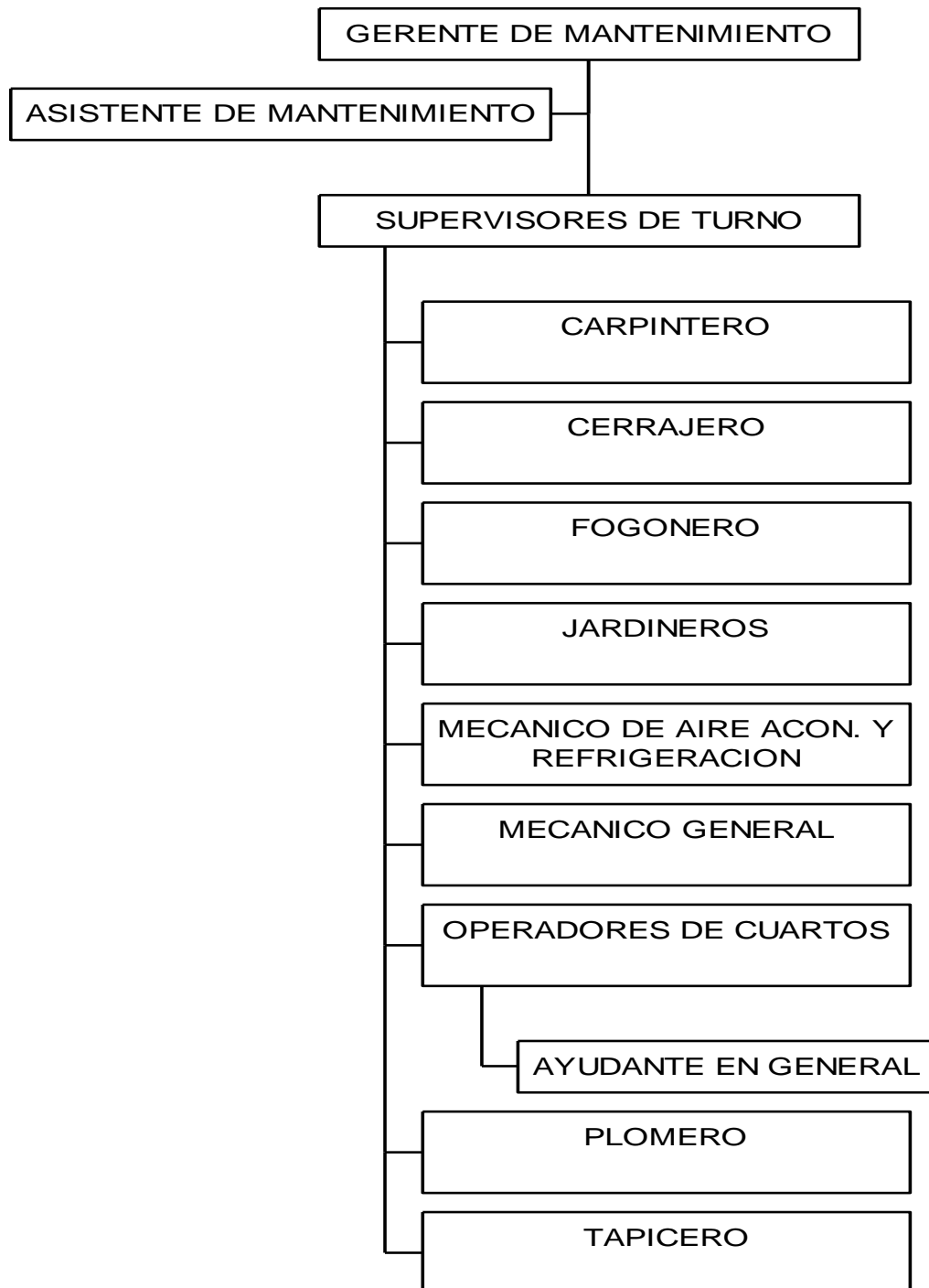
DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN GENERAL

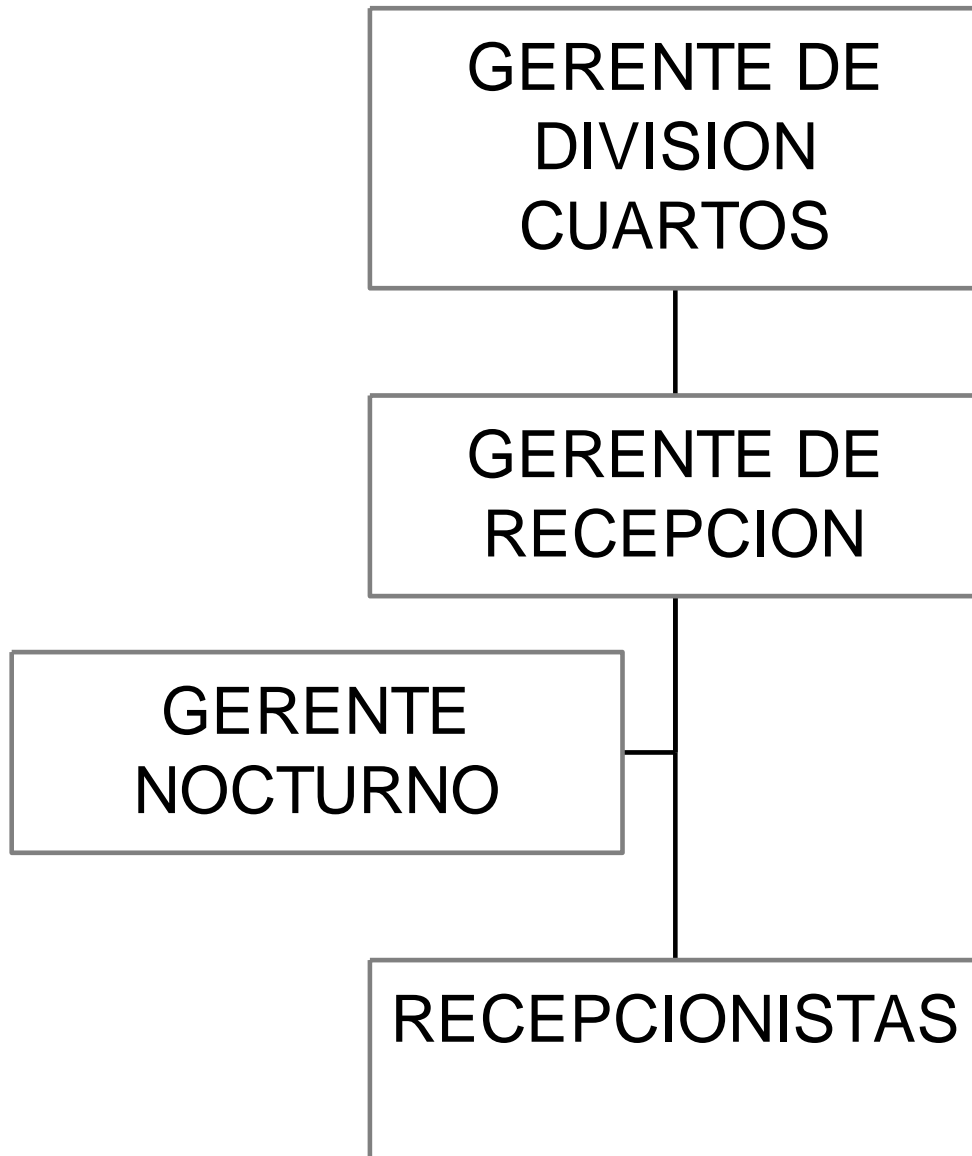
DEPARTAMENTO DE DIVISIÓN CUARTOS

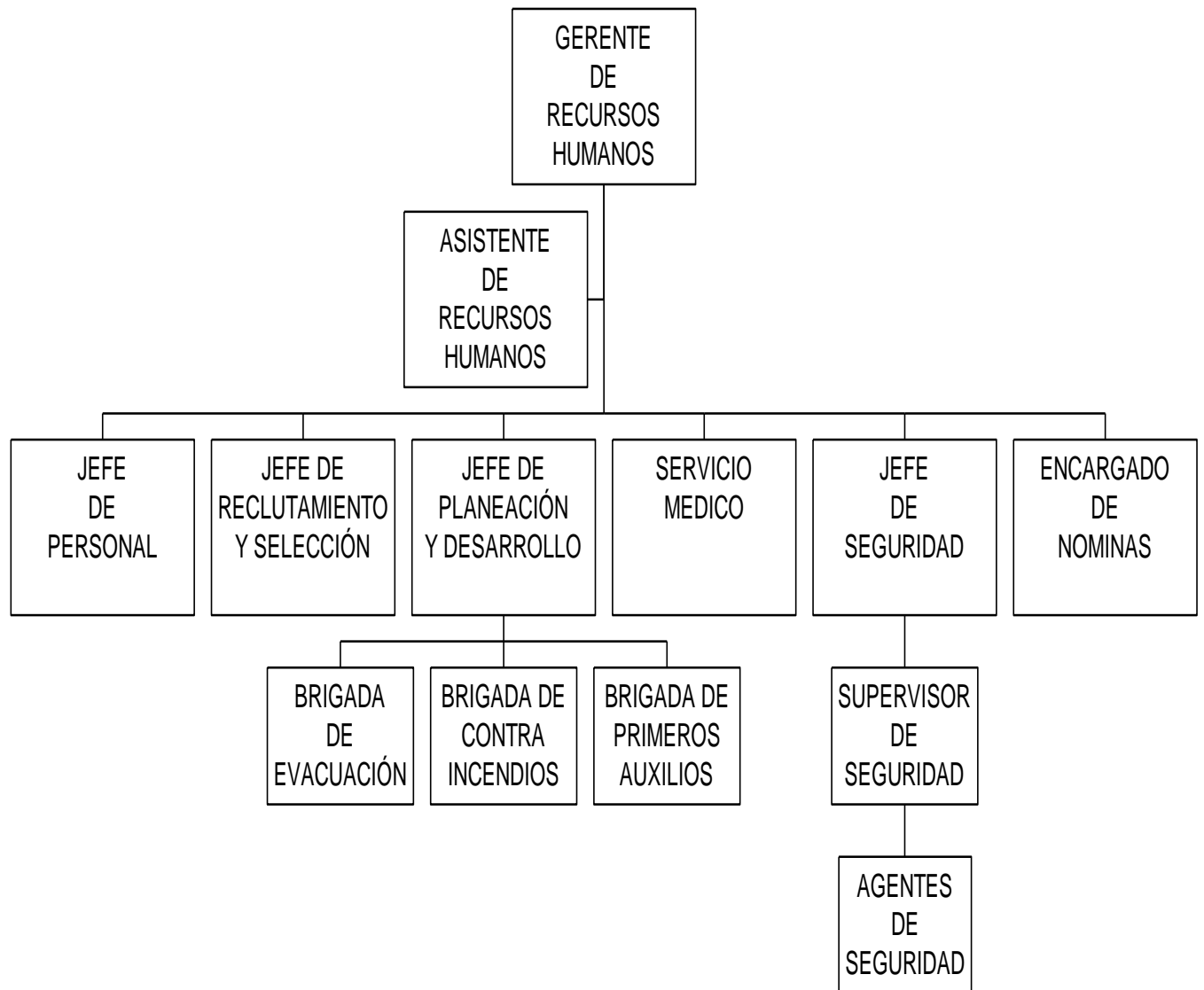


DEPARTAMENTO DE EQUIPO Y LIMPIEZA

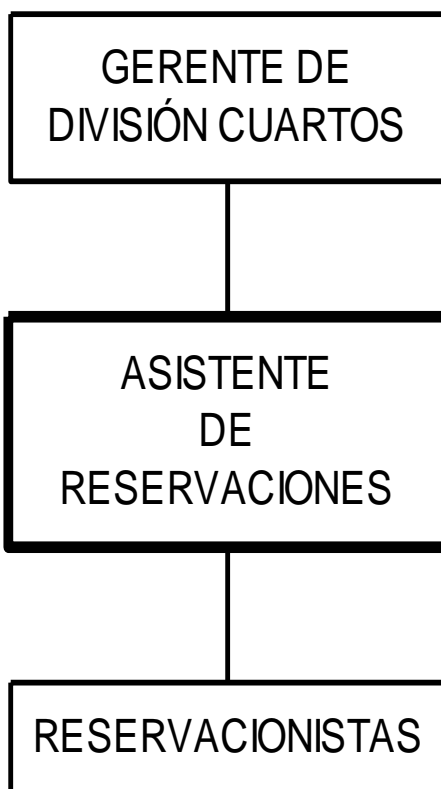
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

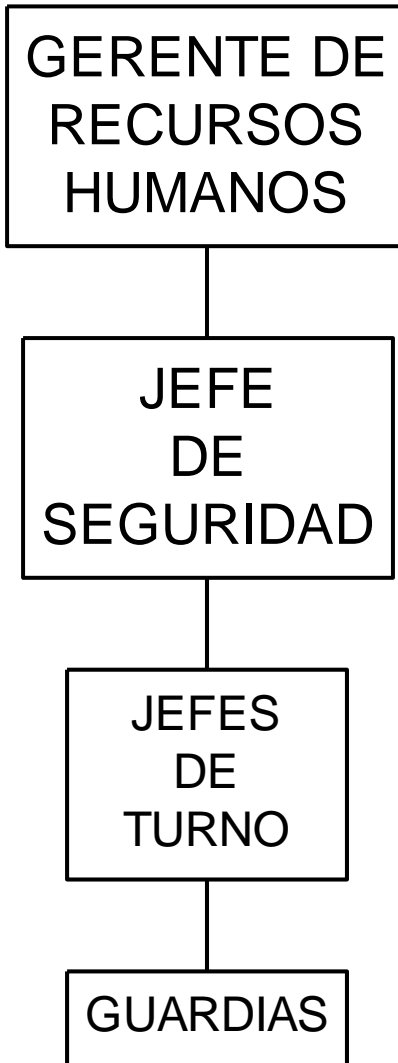


DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN

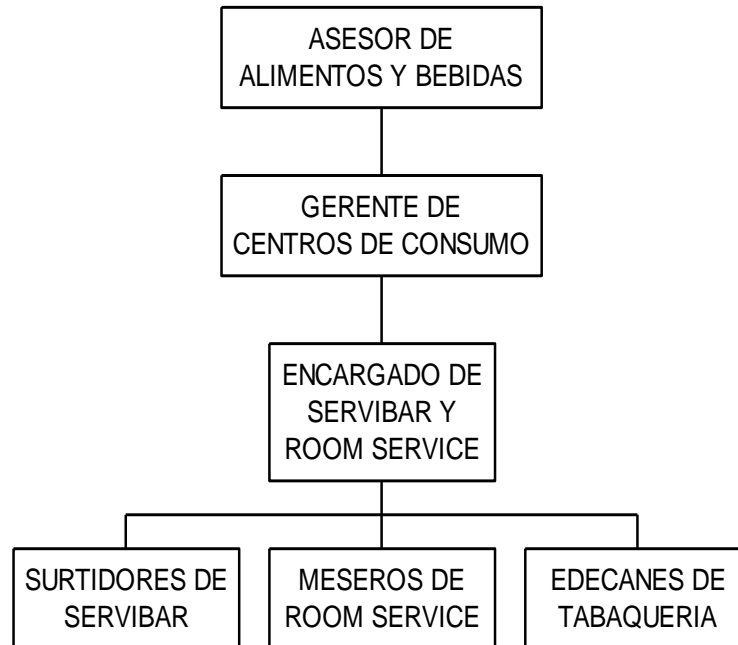
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

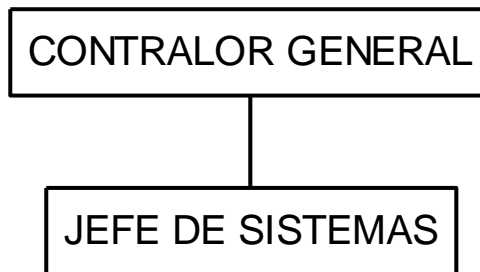
DEPARTAMENTO DE RESERVACIONES

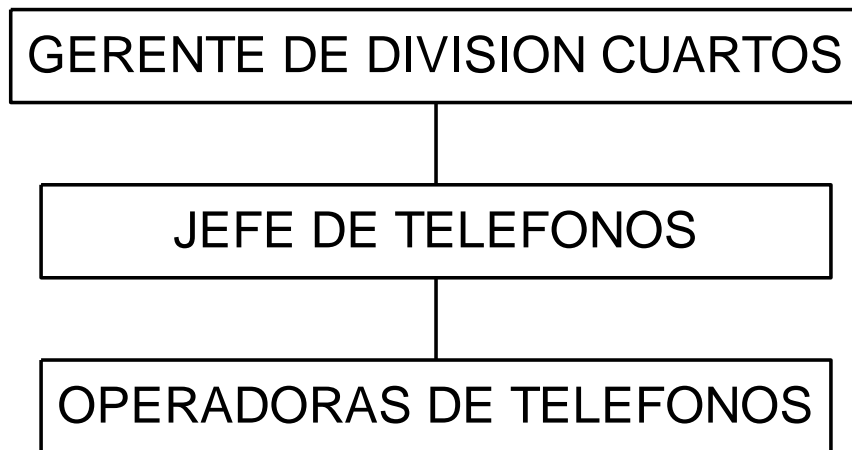


DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD

DEPARTAMENTO DE SERVIBAR Y ROOM SERVICE



DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

DEPARTAMENTO DE TELÉFONOS

DEPARTAMENTO DE VENTAS