



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA TECNOLOGÍA: LA ALTERNATIVA DE COMUNICACIÓN PARA UNA EMPRESA JOVEN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN EL SIGLO XXI, EL CASO HÁBIL, SA DE CV.

**T E S I S**

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

**P R E S E N T A**  
INÉS RODRÍGUEZ ÁVILA

**ASESORA DE TESIS:**  
DRA. ELVIRA HERNÁNDEZ CARBALLIDO



**MÉXICO, D.F.**

**2010**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a la vida y a Dios por permitirme llegar a mis metas. A todos los que en algún momento me apoyaron en mi vida escolar, aquellos que están aquí y las que están en esencia.

Quiero agradecerles por todo en especial a:

### **Mamá**

Gracias por enseñarme a ser independiente, responsable, comprometida y obligarme a trabajar para conseguir cualquier cosa que me proponga, a nunca darme nada por la vía fácil. Yo te admiro por ser una mujer siempre trabajadora y con decisión. Sabes que te amo con todo mi corazón y que no sólo eres mi mamá sino mi mejor amiga.

### **Papá**

Por mantener el equilibrio en la familia, por ser un padre tan honesto, trabajador, amoroso, responsable, comprensivo, considerado. Tú que trabajaste toda tu vida por mi educación para que nunca me faltara nada y siempre fuera lo que yo deseaba. Soy una persona tan afortunada y orgullosa de tenerte a mi lado y vivir contigo este bello momento, te amo "Don Mike" y espero estés orgulloso de mi.

### **Dorian**

Mi amor, gracias por ayudarme, apoyarme y soportarme en todo este proceso, tú eres mi motivación a siempre ser mejor. Nuestra fuerte unión y comunicación hace que mi amor hacia ti crezca diariamente.

Todo esto no lo hubiera logrado si no fuera por tu infinito apoyo. Te amo por todas las cosas que hemos pasado juntos y por todas aquellas cosas que vienen en un futuro. Sé que esto será otra base para reforzar nuestro futuro. Estando a tu lado vivo un equilibrio que me permite dar el máximo como persona.

### **Hermanita**

De ti aprendí que nunca es tarde para iniciar una nueva aventura, me has enseñado que las decisiones tomadas se deben tomar con responsabilidad y compromiso. Por ser un ejemplo de trabajo y esfuerzo deseo compartirte este momento, te quiero y adoro "Chabelita"

*Olga*

Amiga mía, estamos en el mismo camino, en la misma sintonía, siempre juntas terminando este ciclo. Gracias por no dejarme claudicar (¿recuerdas?).

*Este Agradecimiento Lleva un especial sentimiento.*

**Dra. Elvira**

Quiero externarle mi más profundo agradecimiento y paciencia que tuvo conmigo durante todo este largo tiempo, pues siempre su esmero por ayudar a los alumnos, motivación, ánimos a seguir adelante y nunca decaer, fueron los principales motivos por los cuales terminé con mi proyecto de tesina.

Dra., usted merece todo el reconocimiento del mundo, la universidad cuenta con un excelente docente, este trabajo es para usted, ¡gracias por todo!



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA TECNOLOGÍA: LA ALTERNATIVA DE COMUNICACIÓN PARA UNA EMPRESA JOVEN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN EL SIGLO XXI, EL CASO HÁBIL, SA DE CV.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**P R E S E N T A**  
**INÉS RODRÍGUEZ ÁVILA**

**DIRECTORA DE TESIS**  
**DRA. ELVIRA HERNÁNDEZ CARBALLIDO**

**MÉXICO, D.F. 2010**



## Índice

Introducción.....	4
Capítulo I.....	14
1. Comunicación organizacional.....	14
1.1 Comunicación interna.....	20
1.2 Comunicación externa.....	30
1.3 Comunicación administrativa.....	35
1.3.1 Definición.....	35
1.3.2 Uso.....	36
1.4 Cultura organizacional.....	44
1.4.1 Cultura organizacional en México.....	60
1.5 Medios de comunicación en las organizaciones.....	62
1.5.1 Comunicación y tecnología.....	65
Capítulo 2.....	70
2. Las nuevas tecnologías de comunicación.....	70
2.1 Surgimiento del correo electrónico.....	74
2.1.1 Definición.....	75
2.1.1.1 Ventajas.....	77
2.1.1.2 Desventajas.....	79
2.2 Surgimiento del intranet.....	80
2.2.1 Definición.....	81
2.2.1.1 Ventajas.....	83
2.2.1.2 Desventajas.....	85
2.3 Surgimiento del extranet.....	86
2.3.1 Definición.....	86
2.3.1.1 Ventajas.....	88
2.3.1.2 Desventajas.....	90
2.4 Surgimiento del chat.....	91
2.4.1 Definición.....	92
2.4.1.1 Ventajas.....	94
2.4.1.2 Desventajas.....	95
Capítulo 3.....	96
3 Propuesta de comunicación organizacional.....	96
3.1 Surgimiento de Hábil, SA de CV.....	101
3.2 Caso de estudio.....	102
3.3 Manual para Hábil, SA de CV.....	104
3.3.1 Principios.....	119
3.3.2 Valores.....	120
3.3.3 Metas/objetivos.....	121
3.3.4 Calidad.....	122
3.3.5 Formas de comunicación.....	123

3.3.5.1	Uso adecuado de canales de comunicación existentes	124
3.3.5.2	Propuesta hacia el uso de nuevos canales de comunicación	125
	Conclusiones	126
	Referencias Bibliográficas	133

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación da a conocer herramientas que pueden utilizarse para manejar, de manera adecuada, un sistema de comunicación dentro de una empresa de tecnologías. En la actualidad, el uso apropiado de tales herramientas conlleva a una mejor comunicación interna, como también, externa.

Con base en la experiencia profesional en el área de informática, es posible sostener que el uso adecuado de los sistemas de comunicación en conjunto con el de las tecnologías de la información puede dar un giro tanto al modo en que los individuos se comunican como a la manera en que lo hacen.

Desde la perspectiva de este estudio, se necesita considerar, de antemano, la obtención de información respecto al tipo de empresa en la cual se implantarán las herramientas, dado que esto dependerá, principalmente, de sus necesidades empresariales.

De esta manera, se presentan tres capítulos: el primero versa sobre la presencia de la comunicación desde el momento en que nace el individuo, pues es entonces cuando se comienza a comunicar con el mundo exterior que representan sus

semejantes; desde que llora hace saber que está vivo, sus primeros gestos pueden dar a entender que quizá está contento. Sin embargo, conforme pasa el tiempo los tipos de comunicación cambian, se desarrollan y transforman, haciéndolas más precisas y certeras.

Posteriormente, en el segundo capítulo, se tocará el tema de la comunicación organizacional, principal factor para que una empresa se enriquezca y madure. El área de comunicación organizacional es, en sí, la encargada de emitir y recibir la información: emite los mensajes que la empresa desea comunicar hacia fuera de ésta y recibe información proveniente del exterior.

Según la experiencia de la autora en distintas empresas (entendidas como organizaciones), la comunicación alcanza varios rubros: la comunicación interna y externa, comunicación en relaciones humanas, gerenciales, con sindicatos, etc. De hecho, gracias al ejercicio de comunicar las organizaciones pueden establecer sus alcances espacio-temporales.

El resultado de una buena comunicación se reflejará en el éxito de las empresas (con bajos niveles de errores), lo que conlleva a que obtengan el mayor provecho de sus recursos humanos y materiales. Por consecuencia, sus niveles de respuesta serán eficaces y podrán brindar confianza a los que deseen solicitar servicios o prestaciones de éstas.

Cabe mencionar, la identificación de la empresa frente al campo competitivo le permitirá distinguirse de otras, lo que le dará una imagen de autenticidad y confianza que le servirá para conquistar al usuario. A su vez, los empleados de la empresa entenderán que su empresa es seria y, como resultado, manifestarán una excelente respuesta al creer en la empresa, con lo que se les construye y refuerza el sentimiento de pertenencia a ésta; de este modo, desde el nacimiento de las organizaciones se genera un éxito total en los objetivos definidos.

Así mismo y como parte del desarrollo de la presente propuesta, se hace mención de la importancia que tienen tanto las comunicaciones internas como las externas, así como las propias personas que trabajan en determinadas organizaciones que, ante la necesidad de convivir y comunicarse de manera adecuada, necesitan conformar un equipo de trabajo integral. Cabe mencionar que es imprescindible la unión de los participantes en las organizaciones, así como lo será mantener una adecuada imagen hacia dentro y fuera de la organización.

A manera de marco de referencia sobre el tema, se revisaron escritos de algunos de los autores más representativos dentro de la comunicación organizacional; así mismo, partiendo de la experiencia laboral de la que suscribe, se pudieron resaltar sobre el análisis algunos detalles trascendentes para los

fines de éste; se realizaron comparaciones tanto de lo que se dice en el texto como de lo que se hace en la vida empresarial cotidiana. Cabría mencionar: muchos de los “típicos” errores en que caen las empresas han sido expuestos por los autores y, al respecto, han ofrecido soluciones.

El primer capítulo tiene como objetivo principal explicar, de modo genérico, el nacimiento de la comunicación y la manera como se ha ido transformando paulatinamente en las empresas; en segundo lugar, indagar sobre la manera como cada empresa toma el tipo de comunicación que más le acomoda (a veces sin importar el impacto que pueda tener dentro de su organización, o incluso, fuera de ella).

Al escoger su respectivo tipo de comunicación, cada empresa adopta un estilo único, mejor conocido como “cultura organizacional”; es decir, toma ciertos sistemas y procesos dentro de su organización para crear un estilo determinado y tener una comunicación de acuerdo a ciertos lineamientos establecidos por sus directores. Cabe destacar que al tomar una determinada cultura organizacional no siempre se obtiene el mejor desempeño de la empresa, lo que sí es cierto es que ofrece una idea sobre la manera como las organizaciones optan por procesos de comunicación específicos para llevar a cabo sus tareas cotidianas.

Es importante destacar la necesidad de que el tipo de cultura organización que se adopte sea de acción comunicativa, donde

los grupos de personas unidas y coordinadas estén bajo determinados objetivos y resultados.

Otro de los aspectos importantes a resaltar en el primer capítulo es el tipo de cultura organizacional que hay en México; se hablará de cómo ésta se ha ido adaptando conforme surgen nuevas formas de comunicación. En este apartado se destaca una de las ventajas que tiene grupo Hábil en sistemas de comunicación: el uso de la tecnología, factor esencial del presente trabajo de investigación, en el que se expone a una empresa mexicana con vías a mejorar su calidad de comunicación, la cual busca adoptar una cultura de comunicación única, auténtica y eficiente.

El capítulo dos menciona las nuevas tecnologías de información actualmente conocidas. Es importante destacar que, conforme el tiempo transcurre, los tipos de comunicación se han ido desarrollando, por lo que en la actualidad es posible encontrar nuevas maneras de comunicar, algunas, estructuradas para empresas muy grandes.

Este apartado muestra determinados tipos de comunicación y cómo han sido utilizados por las empresas, así mismo, señala cuál de éstos tiene un mayor nivel de aceptación por parte de los empresarios.

Cabe resaltar que no necesariamente las empresas que hacen uso de tecnología de vanguardia tienen, por ello, un

excelente nivel de comunicación. Incluso, en la organización pueden existir vicios como utilizar los medios para uso personal, generando con ello una pérdida de tiempo en horas de trabajo.

Algunos de los tipos de información aquí presentados están clasificados por su importancia, fecha de surgimiento, así como por sus ventajas y desventajas de uso, por ejemplo, se relatará cómo ha ido evolucionando el correo electrónico y cuáles han sido los mejores usos que se le puede dar.

Por otro lado, se menciona la Intranet que, básicamente, se relaciona con la eficiencia que da el tener la información al día con la ayuda de un sistema que puede dar la información de las áreas que necesariamente se necesitan consultar; de igual modo, se explica la definición de este tipo de red, así como las ventajas y desventajas que muestra el poder contar con ésta. Otra de las descripciones que componen el presente trabajo es la Extranet, que se refiere al uso de personas externas que quieren conocer un poco de la organización y de la imagen que se les desea dar.

Por último, resulta importante mencionar uno de los medios de comunicación que ha revolucionado no sólo a la cultura mexicana, sino a todo el mundo que ha tenido el contacto directo con este tipo de comunicación: el chat. Se trata de una herramienta para el trabajo cotidiano que ha servido más para las comunicaciones personales que laborales. Si bien

este último ha creado problemas en tiempos reales laborales y ha sido un problema para las organizaciones en función del desempeño de sus empleados, también es cierto que rompe fronteras y acerca al usuario con el mundo externo.

El objetivo de este capítulo es mostrar cuáles son algunas de los tipos de comunicación con los que actualmente cuentan las organizaciones, y cómo, desde la experiencia profesional de la que suscribe, se llegan a utilizar algunas de estos.

Después de conocer lo que en términos generales significa la comunicación y la relación que en las organizaciones guarda ésta con lo que se llama “comunicación organizacional”, el objetivo final del tercer capítulo es poder ofrecer a la empresa que evalúe una alternativa de comunicación para que la lleve a cabo dentro de sus operaciones.

Uno de los objetivos planteados es que este estudio sea la pauta de cambio para las jóvenes empresas de tecnologías, las cuales puedan aprovechar sus recursos tecnológicos y realicen un cambio estructural con el fin de optimizar sus tiempos.

Experiencia personal de la autora

La empresa que tomé para estudio lleva el nombre de “Hábil”. Este capítulo describe el surgimiento de la empresa; para su estudio tomé como rango determinado tiempo: desde diciembre

2006 hasta junio 2009, lapso que ayudará a evaluar sus necesidades.

Durante el proceso de integración en la empresa donde realicé mi trabajo de investigación me pude percatar de su necesidad de buscar una opción de comunicación viable, que se apegara a sus políticas y normas. Es una búsqueda por tipos efectivos de comunicación que al implantarse como solución en una mediana empresa (PyME) no signifiquen un gasto, sino una inversión.

Dado que conozco las definiciones de comunicación y cultura por las que algunas empresas han optado, así como los medios de comunicación con los cuales es posible contar, pude realizar un diagnóstico a la empresa en cuestión para, de este modo, determinar qué tipo de comunicación necesitaba.

En mi experiencia profesional he trabajado con diversas formas de comunicación, ejemplo; intranet, correos, chat, etcétera y para ello he utilizado los medios de comunicación, con lo que he obtenido más provecho de la tecnología, lo que me ha ayudado tanto a adquirir experiencia como a desempeñar con eficacia el trabajo.

La empresa en la que basé mi trabajo de investigación es mexicana, su ramo son los sistemas informáticos. Para poder optar por una alternativa de comunicación tuve que elaborar este trabajo con cierto conocimiento de lo que hacía “Hábil”,

que, aunque tuviera la tecnología de punta, no necesariamente significaba que pudiera ocupar el tipo de comunicación de la manera más adecuada.

La empresa cuenta con cinco departamentos organizacionales: Dirección General, Dirección de Operaciones, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Administración. Su proceso de comunicación se trasmite de la Dirección General hacia abajo, y en su mayoría sólo involucra al Departamento de Operaciones, de donde no obtiene retroalimentación. Por otro lado, las otras áreas no se involucran del todo y quedan como una entidad aparte.

La empresa maneja alrededor de 50 empleados y alrededor de 15 de clientes con los que la comunicación no llega a ser satisfactoria, tanto por la saturación de trabajo como por la falta de disposición para dejar un mensaje claro.

Con motivos de este estudio se desarrolló un organigrama de la empresa, debido a que no había una figura determinada para cada área; es decir, que los tipos de comunicación podían ser tomados por cualquier integrante de la organización sin que su responsabilidad estuviera necesariamente definida. Con un organigrama estructurado se delimitan las funciones de comunicación por departamento. Proponiendo con ello un sistema de comunicación envolvente dentro del organigrama. Esto nos hará más fácil el envío y recepción de comunicación o mensajes comunicativos por niveles jerárquicos.

Dentro de nuestra propuesta manejamos una plantilla de comunicación automática, donde las áreas involucradas en algún proceso estén unidas, es decir, que cuando se establezca alguna información se notifique automáticamente a las áreas correspondientes de manera sincrónica. Esto da como resultado el ahorro de tiempo y la optimización de procesos.

De esta manera se conformaría un sistema automatizado, donde el Director General podrá dar permisos específicos a sus empleados para utilizar el sistema y no sólo eso, también podrá conocer el tráfico de información que en su empresa existe.

Una vez que se forme este tipo de comunicación envolvente se podrá llegar al objetivo general del presente trabajo: crear un tipo de comunicación organizacional determinado. Para obtener el resultado de este proyecto necesitaremos la ayuda de los sistemas informáticos, insumos con los que la empresa ya cuenta en genérico.

Mi hipótesis de trabajo es demostrar que si a una empresa se le estudia de manera minuciosa su tipo de comunicación, entonces se le puede ofrecer una solución integral en materia de comunicación organizacional, utilizando lo último en tecnología cuyo costo no sea tan elevado. Así, se contribuye a mejorar sus tiempos en lo que respecta a la realización de metas y objetivos generales de la empresa.

## Capítulo I

### 1. Comunicación organizacional

#### Definición de comunicación

Dentro de la comunicación organizacional existen varias definiciones por parte de los estudiosos del tema. Para este trabajo tomaremos algunas que, si se parte de la literatura existente sobre el tema, resultan importantes.

La comunicación organizacional a decir de Horacio Andrade Rodríguez define la comunicación organizacional como “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de las organizaciones, o entre las organizaciones y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conducta de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos” (Fernández Collado, 2005, p. 12).

En todas las organizaciones se manejan tipos de comunicación diferentes; algunas facilitan la recepción y envío de información. Para saber bien qué tipo de sistemas de comunicación se deben elegir es imprescindible hacer un análisis de la empresa a la que estamos tratando, pues no todas ocupan el mismo tipo.

Cabe mencionar que la comunicación que se da entre las organizaciones es factor fundamental para que se cumplan las metas y objetivos que una empresa se ha propuesto en su origen.

Otra definición de comunicación organizacional es la que presenta Fernández Collado (*óp. cit.*), quien refiere a la comunicación como un conjunto de técnicas que llevan a facilitar o a aligerar cierto flujo de mensajes que se pueden dar en determinados sectores de las organizaciones y que éstos pueden influir notablemente en las opiniones de cada individuo, así mismo, influyen en las conductas del cada personaje externo o interno dentro de una empresa. Esto nos ayuda a que las organizaciones cumplan sus objetivos como los tienen previstos desde su planeación.

Dentro de mi experiencia he podido observar que en las organizaciones una buena comunicación es fundamental para que la sobrevivencia y éxito de éstas. El trabajo en equipo y el seguimiento de objetivos no se da sino con una buena coordinación en el manejo de la información.

Podemos decir que la comunicación es una especie de sistema que mueve a las organizaciones hacia la mejora continua y clarifica a los empleados el rumbo hacia donde quiere y debe llegar su organización, logrando con ello un trabajo en equipo exitoso.

Fernández Collado (*óp. cit.*) señala la importancia de las comunicaciones, contemplando a ésta como un proceso que une a

ciertos grupos, donde el nivel de comunicación que tienen las puede dar resultados exitosos en las organizaciones con el consiguiente agrado de sus integrantes.

Otro significado de comunicación es el que sostiene Kant y Kanh al mencionar que las comunicaciones son una especie de intercambio de información, lo que, a su vez, trasmite ciertos significados y genera carácter e identidad en cierto sistema social, inclusive hasta dentro de una organización.

Si no se tiene claro el objetivo de una empresa, o bien no se conoce, o incluso, no es transmitido certeramente a los integrantes de las organizaciones, su resultado provocará un problema grave, puesto que nadie sabrá lo que debe hacer, ni por qué se debe luchar. Debemos mantener como postura principal la comunicación clara, ya que es “el ser de toda organización”. Fernández Collado (*óp. cit.*)

En su libro “La comunicación, un punto de vista organizacional”, Gerard M. Goldhaber (1984) indica que ésta es un intercambio usual y permanente de información que rodea a una organización, este concepto se puede aplicar a diversos campos, por ejemplo, las relaciones humanas, la comunicación interna –aquella que se da de la empresa hacia sus integrantes–, la comunicación ascendente, descendente, etc., menciona las facultades que se deben tener para lograr una buena comunicación y las herramientas que se necesitan para evaluar ésta.

Es posible percatarse de que la comunicación organizacional se puede desarrollar dentro de pequeños grupos de personas o seres vivos que interactúan de manera cotidiana; conforme crecen los grupos, se hace más complejo el sistema de comunicación.

En las organizaciones, la comunicación debe incluir herramientas necesarias para hacerla eficaz y oportuna, a su vez, no debe generar ningún tipo de descontrol; al mismo tiempo que lo que se quiere informar tiene que ser preciso, dado que no sólo se trata de enviar un mensaje al receptor: hay que usar las herramientas necesarias para provocar la retroalimentación.

Carlos Padilla (2002) habla acerca de cómo las empresas deben de tomar en cuenta los tipos de comunicación y sus sistemas deben ser usados para mejorar las condiciones de trabajo de sus integrantes. En caso de que no se tenga un buen manejo en los procesos de información y en la aplicación de estos, se crea mucha confusión, bloqueos y suposiciones que inevitablemente degradará el equilibrio de las organizaciones.

Sabemos que la comunicación es un sistema muy complejo, abarca todo tipo de expresiones. Hoy en día la comunicación ayuda al hombre a desarrollarse, se obtienen mayores posibilidades de desarrollo personal y grupal, es por eso que, nuestro objetivo es dejar claro los beneficios de una comunicación exacta.

Comúnmente estamos inmersos dentro de un grupo, ya sea de trabajo o personales, y puede generar, por una mala comunicación, confusiones y malos entendidos, provocándonos un sentimiento de desconcierto.

Si tenemos un manejo adecuado de nuestros sistemas de información podemos lograr que nuestros objetivos y propósitos lleguen a cumplirse de manera adecuada, poniendo a la comunicación como la herramienta principal dentro de cualquier nivel personal o profesional que nos ubiquemos.

Thayer define a la comunicación organizacional como el flujo de datos que sirve en la organización a los procesos comunicativos y de intercomunicación. En este ámbito identifica a tres sistemas de comunicación: operacionales, reglamentarios y de relaciones públicas” (Padilla, 2002).

En relación con diversas definiciones sobre grupos de trabajo, personales Goldhaber (1984) manifiesta que la comunicación organizacional está inmersa en un sistema complejo y abierto, misma que es afectado por el entorno ambiental e influenciado por él, este autor declara que esto, envuelve mensajes y propósitos, medios que se emplean para comunicarse, culmina aclarando que estas comunicaciones conllevan emociones, relaciones personales y Habilidades que tienen los seres humanos para manejarse.

La comunicación en una organización se mueve por decisiones, objetivos y en general se maneja por diversas emociones,

donde podemos expresar nuestras opiniones influenciadas por cierto sentimiento en determinado momento. En su mayoría, el tipo de comunicación es bajo una emoción. También en el interior de las empresas la comunicación se puede dar bajo cierta modalidad que se conoce como comunicación verbal o no verbal.

En su libro (*óp. cit.*), Carlos Padilla puntualiza a la comunicación verbal como expresiones orales, y expresiones escritas. Por otro lado la comunicación no verbal es toda aquella que se refiere a expresiones faciales y corporales.

Resumiendo, las expresiones verbales son todos aquellos conjuntos de instrucciones, entrevistas conversaciones etc., así como las expresiones escritas aquellas que existen dentro de alguna organización, como por ejemplo; cartas., manuales, boletines, etcétera.

Y finalmente las expresiones no verbales son todas aquellas que nuestro cuerpo transmite.

Por ejemplo, en las instituciones, el instrumento de comunicación del que se tiene disposición inmediata es la probabilidad de platicar personalmente con la gente, donde el interlocutor tiene una reacción rápida y recíproca. A lo que se denomina “retroalimentación”.

La excelente administración y la buena motivación del personal dependen de una buena comunicación. El supervisor/jefe debe decir a su personal qué es lo que desea

de ellos y hacer comprobaciones periódicas para tener la seguridad de que lo hacen. Encontrando en este manejo de personal el conocimiento de cómo su gente reacciona, cuál es su moral, qué es lo que piensan de la compañía y del trabajo que realizan.

En una organización se realizan diferentes actividades, mismas que hacen que una empresa realice sus procedimientos y procesos. Desde este enfoque Horacio Andrade divide a la comunicación en dos vertientes: Comunicación Interna y Externa.

La comunicación interna y la comunicación externa, “estos tipos de comunicación responden a una estrategia común cuya finalidad será ayudar a la organización a alcanzar sus metas” (Fernández Collado, 2005, p. 13). Según Horacio Andrade, cada una de ellas tiene sus propias funciones, donde existe un sistema de integrador que las ensambla a la vez son interdependientes. Este elemento es la estrategia comunicativa global de la organización.

### **1.1 Comunicación interna**

Las organización existen puesto que, tenemos relación con otros individuos de manera voluntaria o involuntaria, vemos que todas las relaciones están establecidas o regidas por normas que compartimos o ciertos roles que nos ayudan a definirnos, controlar y realizar nuestras actividades cotidianas o de trabajo.

Es preciso conocer que existen muchas organizaciones de diferentes categorías, por ejemplo; organizaciones administrativas, culturales, de salud hasta religiosas. Todas ellas regidas por ciertas políticas que se establecen dentro de las instituciones, donde su único fin es el lograr objetivos específicos.

Las organizaciones las podemos concebir como sistemas que tienen subsistemas en interacción. Relaciones que hacen la permanencia de este sistema. Sin esta interacción entre los subsistemas no se podrían mandar mensajes definidos ni recibir retroalimentación.

La comunicación es el factor fundamental en la marcha de las organizaciones sociales, es sin duda el elemento clave en las organizaciones, su actividad es realizada por el intercambio de información entre diferentes niveles jerárquicos.

Cada integrante de las organizaciones juega un papel importante, pues cada uno de ellos desempeña cierto rol. Al existir una cohesión en los grupos de trabajo (Bornman, *ét al.*, 1979) se obtiene un beneficio organizacional, no individual.

La comunicación en las organizaciones se divide en interna y externa. Las comunicaciones internas Carlos las menciona como

reuniones de supervisores en una organización, sindicatos, programas de capacitación, orientación, etcétera.

La comunicación interna cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad.

El término “función” alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, este término se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

Según Abraham Nosnik, para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización ésta debe tener varias características. A lo cual nombrare alguna de ellas:

Comunicación abierta; la refiere como la comunicación que emite mensajes fuera y dentro de la empresa. Comunicación evolutiva; es la comunicación que se da sin ser planeada. Comunicación instrumentada; es la que utiliza herramientas, para tener una mayor comunicación en la empresa. También se menciona la comunicación flexible y la instrumentada.

En su definición de comunicación organizacional Abraham Nosnik; indica cinco apartados para definir esta comunicación; comunicación interna, comunicación externa, relaciones públicas, publicidad y publicidad institucional.

Noskin define la comunicación interna como el conjunto de actividades que se producen dentro de las organizaciones, con el fin de mantener buenas relaciones. Con un único objetivo; tener buena comunicación para alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

La comunicación externa la precisa como la comunicación dirigida para el exterior con el objetivo de proyectar una mejor imagen empresarial.

Las relaciones públicas constituyen un tipo de comunicación pero se encuentra dentro de la comunicación externa. Las relaciones públicas son un conjunto de actividades de comunicación que se desarrollan para tener una buena comunicación entre el público que conforma la organización y el exterior.

La publicidad para Abraham Noskin es el mensaje publicado en diferentes medios de comunicación masivos a fin de obtener mayores ingresos en las ventas, este tipo de comunicación, de igual manera, se coloca en la comunicación externa. Y por último habla de la publicidad institucional: “Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización” (Nosnik, 1996).

Con estas perspectivas, la comunicación organizacional abarca cualquier mínimo factor en las organizaciones, y ayuda a delimitar nuestro estudio. Para esto, tomaremos las dos primeras perspectivas que señala Noskin, debido a que los otros tipos de comunicación pertenecen a la comunicación interna o externa, según sea el caso.

Sin duda es imprescindible destacar que con este tipo de comunicación las organizaciones pueden estructurar, planear y diseñar patrones de comportamiento para los diferentes públicos a los que desea llegar. Convirtiendo esta información en una retroalimentación de dentro hacia afuera.

Por lo que podemos observar la comunicación interna está dirigida a los integrantes de las instituciones. Y surgió debido a la necesidad que tienen las organizaciones en motivar a su equipo de trabajo y retenerlo en su tiempo productivo.

La comunicación interna nos auxilia a construir un clima de confianza y motivación de parte de la organización a los empleados. Ayudando a que todas las entidades de la organización trabajen conjuntamente, sin que se bloquee nada entre ellos. La comunicación interna bien dirigida, es un tipo de comunicación informativa para los empleados, donde se conoce los logros de la empresa, se promueve la información en todos los niveles jerárquicos y se logran mejores resultados.

En el libro de Carlos Ramos define algunos tipos de comunicación:

Comunicación de tipo descendente; es la que refiere a un tipo de comunicación compuesta de instrucciones, avisos, normas etc. Esta información es de tipo administrativa.

Comunicación ascendente: comunicación de retroalimentación, puesto que, está compuesta por sugerencias, peticiones, información, etcétera.

Comunicación horizontal o Diagonal; esta comunicación sirve para coordinar actividades dentro o fuera de la organización.

Para los autores Selko y Dance la comunicación es un fenómeno interdependiente entre la comunicación interna y la comunicación externa.

Algunos investigadores expresan su diferente definición En relación con la comunicación organizacional, unos se basan en definirla como una interdependencia, algunos otros las dividen como en comunicación de tres tipos: operacional, reglamentaria y de relaciones públicas.

Podemos tomar la descripción de Goldhaber (1984), que engloba todo lo dicho anteriormente.

Goldhaber resume: “La comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados. La comunicación organizacional involucra actitudes, sentimientos personales (Padilla, 2002, p. 16).

Las actividades que se realizan en las organizaciones se dividen en dos tipos, según Goldhaber: internas y externas.

La parte fundamental de la comunicación es darle el mensaje correcto a la persona que se pretende informar. Un ejemplo de comunicación interna es; transmitir un mensaje a los empleados por medio de un informe, memo, correo o bien en alguna junta de avances en el trabajo general de cierto departamento.

Con una buena comunicación dentro de las empresas, el subordinado sabe lo que su superior quiere que se haga, y a su vez, el superior conocerá lo que su empleado está llevando a cabo.

Con la ayuda de la comunicación interna las empresas pueden dirigirse a los empleados o a los interesados e informar acerca de nuevas políticas, cambios o mejoras que se deseen hacer en la organización.

En las organizaciones; la comunicación ascendente y descendente, que mencionamos antes, ayuda a conocer el

esquema de una organización y a saber a quién dar el mensaje, comunicación o información de lo que se quiere dar a conocer.

Si bien la comunicación es un medio por el cual la empresa se mantiene informada de los acontecimientos, también la comunicación interna es un medio por el cual los empleados conocen acerca de su trabajo, de sus logros y de como se ve reflejado el trabajo en equipo. Sirve del mismo modo como una manera de comunicar dudas inquietudes y hasta sugerencias para mejorar el desempeño diario.

Esta comunicación ayuda en parte a que los directivos o dueños de las organizaciones puedan planear mejor hacia donde quieren llegar, debido a que ellos verán los resultados del trabajo de su equipo y podrán tener decisiones importantes en su organización.

La comunicación además ayuda a tener un mejor control administrativo de las organizaciones. Maneja la unión de todas las áreas involucradas y es una guía de mejora.

Podría resumir que la comunicación interna como sistema ordenado, debe ayudar al personal a motivarse para que su trabajo se ejecute eficazmente.

Para Carlos Padilla, este fin logra que no exista desunión o una especie de marginación. Debido a que estimula la cooperación y crea satisfacciones laborales. También menciona

que es tan importante llevar una buena comunicación para crear un funcionamiento adecuado en su sistema administrativo, teniendo como resultado la experiencia del intercambio de opiniones, creando un ambiente confiable, agradable y dando como resultado la mejor imagen.

Vemos que gracias a este fin no sólo la imagen se da entre la organización sino también fuera de ella y al termino de todo esto se cumplen los objetivos.

Para integrar a los empleados y brindarles una comunicación correcta, es preciso sugerir que se concreten bien las líneas de autoridad, que son las que definen la responsabilidad a los jefes. Una vez definido, se deberá proporcionar las metas y objetivos en los que se trabajará. Involucrando a que los empleados y jefes se integren en estos objetivos.

Se busca obtener un ambiente pleno en el trabajo para que el empleado se sienta identificado y se ponga la “playera” de la empresa. Creando un lugar de armonía en su trabajo y con sus compañeros. Para esto, es fundamental la retroalimentación entre las personas que involucran ciertas responsabilidades a ejecutar.

La comunicación interna involucra más que documentos que señalen actividades por cada individuo, es la base para que cada integrante de la empresa se sienta comprometido con su trabajo.

Hemos hablado de comunicación interna como el sistema de medios que guía a nuestra empresa. Sin embargo, debemos de dar algunos medios informativos que se emplean en las organizaciones, ejemplo:

Memos, avisos, circulares, boletines, juntas, etc. Y como medios de información más importantes dentro de las organizaciones, tenemos los manuales de procedimientos y políticas de la organización. Este último muestra funciones y responsabilidades por cada puesto en una organización, la ética de las organizaciones, el cómo se guía, sus reglas internas y cuáles son las prácticas autorizadas en nuestro lugar de trabajo.

Otro manual que se suele usar es la *Guía de Identidad*, la cual maneja las políticas de imagen e identidad corporativa. Que significa la manera en cómo se da a conocer la empresa al exterior. La manera como los usuarios o personal externo tienen contacto con la organización. Este manual maneja la imagen corporativa de la empresa. Por dar un ejemplo; maneja sus logos, sus colores, su simbología, etc. Pero esto se conocerá más a fondo en la Comunicación Externa.

## 1.2 Comunicación externa

La comunicación externa se utiliza para mejorar el prestigio de la organización, se muestran en comerciales de publicidad o sobre políticas, presentaciones cívicas o sociales, convenciones o conferencias de presentación, etc.

Esta comunicación es la que se extiende a miembros externos a la organización, hallándose varios elementos que la conforman ejemplo; clientes, distribuidores, medios de comunicación, proveedores, etc.

Sin duda un aspecto importante para destacar en este tipo de comunicación son las relaciones públicas, la manera como las organizaciones promocionan sus servicios o sus productos, es decir, la publicidad que maneja cada organización, y la imagen que la empresa da al exterior. Varios departamentos son lo que conforman la comunicación externa de nuestra organización y de ellos dependerá la imagen que se implante de la empresa. Estos a su vez trabajaran conjuntamente y darán una imagen conforme la organización necesite. Cada una de estas áreas dará la imagen hacia el público ajeno a la organización.

Para conocer un poco más de cada área que conforma la comunicación externa, hablaremos brevemente de algunas de ellas;

Las relaciones públicas, según la descripción de Carlos Ramos Padilla son una serie de elementos que se unen para trabajar conjuntamente y con un propósito, que es el influir en la opinión pública.

Obtener una influencia que beneficie a la organización valiéndose de medios impresos y publicitarios es una manera en cómo las organizaciones obtienen beneficios. Sin duda las relaciones públicas es un acto de comunicación con retroalimentación en todo momento. Y al contar con una opinión pública aceptable se tiene por consiguiente un beneficio para esta.

Debemos de contar en toda organización con muy buena estrategia de relaciones públicas para crear efectos positivos para el bien de la organización. La principal características de esta estrategia es que por medio de razonamientos se convence a la opinión pública de que nuestro producto o servicio es la solución a las necesidades del cliente. Es una persuasión directa a la opinión, consiguiendo de ésta algunos de los siguientes elementos de las relaciones públicas que Carlos Padilla menciona:

Concordancia y fusión. Se trata de mensajes que se emiten al público y que afectan sus sentimientos; hay que tener en cuenta que éstos deben ser a semejanza de las ideas y las emociones de aquellos a quienes llegará el mensaje.

Tener iniciativa, es decir contemplar lineamientos que no contradigan la concordancia.

Credibilidad o confianza; este elemento es uno de los mas importantes, debido a que, si bien ya hemos leído acerca de la credibilidad que una organización debe manejar para sus integrantes, en este aspecto es fundamental que del mismo modo sea una organización que emita mensajes que den credibilidad de lo que se ofrece.

Sencillez significa que, al expresar las ideas debemos de hacerlo con una comunicación sencilla y aceptable para el auditorio a quienes van dirigidos. Hacerlo de un modo de rápida asimilación y comprensión, esto hará que el público conozca claramente lo que se promete o manifiesta.

Conociendo y aplicando estos elementos en las relaciones públicas lograremos que nuestra comunicación externa sea aceptable. Sin olvidar que es indispensable tener en cuenta la manera como manejaremos la información, es decir el uso, control y manejo del sistema de comunicación que la organización utilizará para llevar a acabo esta actividad.

Otra área que pertenece a la comunicación externa es la publicidad, esta, refiere la manera como las organizaciones se anuncian para promocionar un servicio o un producto. Hoy en día la promoción de cualquier producto o servicio está al alcance de cualquier persona, ya sea que los productos y

servicios se promocionen por Internet o por algún otro medio de comunicación, como ejemplo; radio y televisión, siendo estos últimos un tanto más costosos.

Para poder llegar a un público esperado, primero debemos de analizar que es lo que vamos a ofrecer y delimitar a que sector vamos a atacar para poder lograr una publicidad precisa. Una vez que tenemos visualizado a quienes vamos a ofrecer nuestros servicios y que medio de comunicación vamos a utilizar en esto, debemos de hacer una campaña de impacto.

Actualmente existe demasiada demanda, una fuerte competencia en nuestro país, debido a esto nuestro proceso de publicidad tiene que impactar al público al cual nos vamos a dirigir, con el fin de causar una entrada exitosa al mundo de los bienes y servicios.

El sistema de comunicación que utilicemos deberá de crear un impacto al exterior con el desenlace de que las personas se interesen en nuestros productos y/o servicios. Esperando un comportamiento favorable por parte del receptor a beneficio de nuestra organización.

Las empresas en la actualidad que ofrecen un servicio o producto están gastando una fuerte cantidad económica en publicidad con el fin de dar a conocer sus productos, y en algunos casos es mayor la publicidad de lo que realmente se ofrece, es por eso que no sólo se debe promocionar un

producto por el simple hecho de quererlo vender, es indispensable prometer calidad en lo que se ofrece. La publicidad debemos verla como un elemento clave de cómo los agentes externos ven a la organización.

Hay que recordar que hoy en día las empresas cuentan con más modos de darse a conocer, creando mensajes altamente innovadores, donde la vanguardia y la tecnología han hecho un gran avance para promocionar servicios o productos en las organizaciones. Es por eso que debemos de contar con una estrategia que haga sobresalir a nuestra organización ante la gran competencia.

Es trascendental puntar que las empresas que no cuenten con mensajes impactantes, interesantes e innovadores donde el público se involucre, provocarán poco interés ante la audiencia teniendo como consecuencia un efecto no esperado.

La publicidad y el manejo de ésta producirán, no sólo, una imagen de prestigio entre el mercado, también dará seguridad al adquirir productos y servicios, logrando un efecto de una imagen adecuada y precisa de la empresa. Con un buen diseño de información, una planeación, control y la jerarquización de la información, ésta podrá ser transmitida por diferentes medios de comunicación de una manera eficaz.

### **1.3 Comunicación administrativa**

La comunicación será muy necesaria cuando se trabaja en grupo y para poder tener una comunicación administrativa, estas deberán contar con ciertos procesos de comunicación para hacerlas eficientes.

#### **1.3.1 Definición**

En el libro de Carlos Fernández Collado, define a la comunicación administrativa como “el proceso de doble sentido, a través del cual las personas que trabajan en una institución, o tiene contacto con ella, intercambian información, con un proceso determinado” (Fernández, *óp. cit.*).

La comunicación administrativa se dará en todo los esquemas de la organización, un ejemplo de ella es la manera como las áreas se organizan, que tipo de sistemas tienen para que siempre estén comunicadas o informadas. Uno de los ejemplo del significado de la comunicación administrativa es enviar un correo electrónico donde se emite una orden para determinado departamento, informar de algún cambio en la empresa, etcétera.

Cada organización como lo hemos mencionado debe contar con su canal de comunicación adecuado según las necesidades que se

requieran, tomando en cuenta el escenario donde se dará la información, el tipo de información, la confidencialidad de éste y la persona a la cual será entregada dicha información.

### **1.3.2 Uso**

El uso de la comunicación administrativa es reflejado en la organización, con este método no sólo se busca el tipo de comunicación, sino todo un proceso de comunicación eficiente en las tareas administrativas. Esta comunicación se da tanto en díada, en grupos pequeños, grupos grandes o masivos.

La comunicación administrativa en díada es aquella que va dirigida a subordinados y empleados y se utiliza en general para aclarar situaciones con problemas, políticas y procedimientos en la organización, o bien, para realizar entrevistas o información, ésta llega a ser un poco informal.

La comunicación en grupos pequeños se da para los subordinados y empleados aquí podemos manejar esta comunicación como descendente ya sea para informar ciertos problemas que se presentan o ciertos comentarios acerca de modificaciones o mejoras dentro de la empresa o bien, se puede comunicar un subordinado con algún compañero, utilizando la comunicación horizontal. Este tipo de comunicación les corresponde a los integrantes del mismo nivel jerárquico, pero se utiliza con el fin de mejorar la

calidad del trabajo o simplemente tener buena comunicación para cualquier situación que se presente.

En lo que refiere al grupo pequeño, la comunicación administrativa se implanta para la organización completa inclusive para clientes, en esta comunicación se notifica sesiones de ventas, sindicatos o sesiones interdepartamentales.

Ahora que conocemos acerca de la comunicación administrativa y vemos que se aplica para los integrantes de la organización, me gustaría destacar que, el tener un buen proceso de comunicación para organizar las áreas es esencial y para llevarlo a cabo la organización tiene que empezar desde el nivel de gerencial hacia toda organización.

La comunicación a nivel gerencial es la clave para que la organización avance, si no tenemos bien definido a donde queremos llegar difícilmente las demás áreas cumplirán con sus objetivos o tendrán una adecuada organización.

Las organizaciones constantemente deben de tener juntas periódicas para medir sus avances, sus metas, objetivos, estar refrescando constantemente hacia donde se quiere llegar y no olvidar que se persigue cierto fin. La comunicación gerencial es el enlace entre los directivos de una organización y los empleados.

Al tener juntas de avances o de seguimiento es necesario contemplar nuestros elementos estratégicos y operativos de cómo vamos a llegar a realizar nuestros objetivos a todos los niveles de la organización. Si no realizamos estas actividades por muy mínimas que sean, no vamos a poder transmitir la información a nuestras áreas, viéndose amenazada nuestra organización al fracaso.

Alberto Martínez de Velasco manifiesta que al no tener claros los objetivos de una organización llega a suceder que el empleado ya no sabe hacia donde se dirige su empresa y puede caer en lo que llama “trampa de la actividad” (Martínez de Velasco y Noskin, 1988, p. 29).

La trampa de la actividad que menciona Alberto Martínez es la situación en donde el empleado alguna vez tuvo definido cuál era su objetivo pero conforme paso el tiempo ya no hubo una comunicación clara y ésta hizo que el empleado perdiera el camino de hacia donde se tenía que llegar, y si no existe una revisión de actividades por parte de su superior es más fácil que se deje de hacer bien el trabajo.

Al momento de hacer una planeación y poner en marcha cierto trabajo es indispensable una revisión periódica, así como la información de los avances que se llevan. Recordemos que una retroalimentación es la parte fundamental de una buena comunicación. Podremos tener la mejor estrategia para que nuestra organización funcione, pero si no tenemos la

capacidad de dar seguimiento a nuestro equipo de trabajo muy difícilmente esa planeación concluirá exitosamente como se programó desde un inicio.

A nivel de gerencia, se debe contar con la información necesaria, así cuando un subordinado solicite a una área cierta información que le corresponde, ésta debe estar disponible y actualizada en cualquier momento, si por el contrario, el gerente o directivo no tiene información precisa, se puede presentar que el subordinado la busque en otro lado cayendo en un error de comunicación y de veracidad.

Es indispensable que el responsable de un puesto conozca perfectamente todo lo que se refiere a su trabajo, actividades, nuevas disposiciones en su departamento, con el fin de provocar un nivel de confianza en sus subordinados. No necesariamente tiene que conocer todos los procesos de toda la organización, pero al menos debe conocer perfectamente su departamento; cómo funciona y cuáles son los resultados que se esperan de éste.

El responsable de un área o un departamento en la organización tiene la obligación de proporcionar la información a sus subordinados de una manera clara y específica, de igual modo, de dar a conocer las necesidades que la organización tiene y que deben ser cubiertas por medio del trabajo y dedicación de los empleados.

Un aspecto a observar es, la confianza entre los jefes y empleados. Debemos de saber en términos generales las necesidades de los empleados y ver si competen con las de la organización. Para poder crear un ambiente de credibilidad entre nuestros receptores es imprescindible contar con un nivel de confianza entre receptor y emisor, sin esto, no habrá confianza a lo que se dice o lo que se informa.

El papel del jefe es promover un ambiente de confianza entre sus subordinados y poder darles la información necesaria para que estos realicen su trabajo. En el momento en que el jefe solicite realizar un trabajo al subordinado es preciso le indique el porqué lo va a realizar y cómo afecta a los objetivos de la organización, para que no se pierda el foco que las organizaciones tienen.

Es de relevancia manejar la información exacta sin exagerar. Mantener la confianza entre el jefe y el subordinado, manejando sólo información precisa en el ambiente laboral, pues un exceso de información no necesaria hará que el subordinado se involucre en situaciones ajenas a su cargo. Sólo se tiene que proporcionar lo necesario al subordinado con el fin de que su trabajo se realice con las especificaciones que se informo.

De esta manera no sólo podremos contar con una buena comunicación, sino con una retroalimentación, ya que la comunicación va de un nivel a otro, de jefe a subordinado y

de subordinado a jefe. Con esta comunicación (ascendente y descendente) el subordinado sabrá si la información que se le proporciono fue clara y específica, o en su defecto podrá informar acerca de los avances que se le solicito, así como nuevas mejoras que debe realizar tanto en su trabajo personal o en grupo.

Esta comunicación ayuda a las organizaciones a saber cuál fue el resultado de alguna toma de decisión, ayuda a medir el clima organizacional, proporciona una mejora en el conocimiento de los subordinados y promueve la participación de los empleados en la aportación de ideas.

Es tan importante tener conocimiento de que es lo que el subordinado piensa y recibe. Una de las ventajas de tener comunicación ascendente es poder realizar juntas para conocer como va avanzando el trabajo de cierta área y poder conocer las ideas de las personas que integran cierto departamento, así como tener una idea del cómo se están logrando los objetivos y en que dirección va cada integrante de la organización.

De este modo si estamos al tanto, no sólo el conocimiento de un departamento sino de todos los que conforman nuestra empresa mediremos nuestros avances como organización. Logrando tener una idea de lo general a lo particular por cada departamento e incluso por cada integrante de cierta área en específico.

Para conocer un poco la manera como trabaja nuestro personal Alberto Martínez da unas ideas para mejorar este tipo de comunicación y que sea productiva en nuestra organización, por ejemplo, menciona el hecho de que se realicen juntas con los empleados para poder conocer un poco más de sus inquietudes y dudas o usar una especie de envíos de cartas de los empleados , esto significa, que los empleados de las organizaciones dirigen cartas a determinadas áreas específicas con alta confidencialidad donde se solicitan dudas o se mandan sugerencias y para que los empleados se den cuenta de la respuesta de sus jefes, estas respuestas podrán ser publicadas en lugares informativos de la empresa y que los integrantes de las empresas noten que en efecto hay una retroalimentación a sus peticiones o sugerencias.

Otro ejemplo que nombra es el de fomentar las reuniones informales donde el personal se sienta más libre y con la confianza de dar un punto de vista a sus superiores. Por último Alberto Martínez manifiesta la encuesta de actitud, esto es, una encuesta al personal sobre sus intereses, temas que le gustaría conocer o saber. Con estos ejemplos de mejora en comunicación nos ayudará a que nuestra evolución como empresa florezca de manera efectiva. Obteniendo como resultado, empleados involucrados, motivados y satisfechos por ser reconocidos como parte fundamental de la organización sintiéndose obligados a esforzarse más en su trabajo por el

hecho de ser reconocidos como parte funcional de la organización.

Si la comunicación a puertas abiertas o la comunicación hacia los puestos superiores se fomenta es por el hecho de que existe una retroalimentación, en cambio, si los subordinados no reciben alguna respuesta a sus sugerencias o peticiones entonces estos perderán credibilidad por los superiores o a la dirección, provocando un desajuste grave en la comunicación.

En conclusión, tener una comunicación abierta y clara dentro de una organización, ya sea de tipo ascendente, descendente u horizontal nos va a producir un cambio benéfico en nuestra empresa, y dará como resultado un tipo de comunicación clara y específica que nos originará una habilidad tanto para mejorar nuestra productividad como para afinar la calidad de los bienes o servicios que proporcionemos al público en general. Del mismo modo, incluir el beneficio de saber como funciona nuestra empresa y que piensa los integrantes de ésta.

Cabe señalar que podrán existir ciertos riesgos en como fluye la información y quien debe saber ciertas cosas y quien no, pero es indispensable también conocer que tipo de personal contratan las organizaciones y conocer con que equipo de trabajo se cuenta. En concreto ser muy cuidadosos en hacer

nuestras medidas para seleccionar a nuestro equipo de trabajo.

#### **1.4 Cultura organizacional**

Mario Krieger, en el libro “la sociología en las organizaciones” define a la organización como un conjunto de dos o más personas enfocadas en un sólo objetivo, donde cada persona tiene su propio rol, existiendo una división de fuerza y trabajo.

¿Porqué un grupo de personas?, porque un sólo individuo no puede hacer múltiples tareas para llegar a un objetivo, es mejor alearse con otras personas para alcanzar el objetivo deseado. Es por eso que por individuo se tengan ciertas funciones.

En cualquier organización hay roles, funciones y su responsabilidad es la resolución de problemas y alcance de objetivos. El hombre en conjunto puede lograr más que el hombre solo.

Existen organizaciones en la actualidad de cualquier tipo, gubernamentales, de bienes y servicios, hospitales, etc. En nuestros días existe la nueva ola de organizaciones, un ejemplo de ellas son las “virtuales”, estas organizaciones son las que existen en Internet, empresas que no tienen la

necesidad de tener una ubicación física para ofrecer sus bienes y servicios.

Hoy en día, hay empresas que trabajan desde el Internet, crean oficinas virtuales donde todo se maneja por medio del Internet. Este tipo de organización ha crecido rápidamente en nuestros días.

¿Cómo sabemos que existe una organización o al menos sabemos que es real?

En la teoría clásica Weber describe a un “grupo corporativo” como una organización cerrada o limitada por las reglas, dichas organizaciones tienen un estilo de trabajo muy limitado que no puede cambiarse, en mi punto de vista son aquellas organizaciones que siempre van a existir igual y que su sistema es inmóvil, la persona que esté en una organización de este tipo tendrá que adaptarse a ella, un ejemplo claro a esto puede ser la religión.

Según el libro *Sociología en Las organizaciones*, las teorías modernas de Maslow, Bennis y Chris Argyris manifiestan que “la organización debe integrar las aspiraciones de los individuos con los objetivos de la organización” (Krieger, 2001, p. 5).

En la experiencia que llevo, las organizaciones hoy por hoy son más flexibles sobreviven por sus sistemas de trabajo que no sólo se acomoda a su objetivo, sino que tienen la pauta al

cambio, estas empresas no sobreviven por sus integrantes, sino por las reglas que se crean en ellas y los cambios a mejoras. Hay organizaciones que son exitosas desde su creación por el seguimiento enfocado a las prioridades, al no perder el foco en la meta y al objetivo estipulado desde un inicio, con esto y con la amplia apertura al cambio conforme la tecnología avanza, las organizaciones pueden crecer aun más, haciendo atractivo su estancia y crecimiento para los miembros de estas organizaciones.

El trabajo en grupo es uno de los aspectos fundamentales para llegar a un objetivo. Pero hay varios objetivos que se definen en ciertas organizaciones y no todos trabajan para las mismas metas. En medida que la población avanza se crean nuevas organizaciones, donde algunas son de diferentes tipos.

Los autores D. Katz y R Kahn, reconocen las organizaciones de producción o económica, las de mantenimiento y las adaptantes. En mi experiencia las empresas en la que me he colocado para brindar mis servicios han sido las organizaciones de producción o económicas.

Una organización de producción o económica para el autor es, una prestación de servicios al público.

Podemos conocer diferentes tipos de organizaciones, todas ellas tienen cierto objetivo y esperan cierto resultado.

En la sociología de las organizaciones para Mario Kreiger son formaciones sociales definidas por determinados fines. Personas que interactúan entre ellas, desempeñando diferentes roles. Se ocupa de las organizaciones, de los sistemas sociales y de las interacciones que hay en un ambiente organizacional.

La sociología de las organizaciones se puede ver como ciencia, que se fundamenta en las teorías básicas de Marx, Weber como sociotecnología, ésta nos favorecerá para este trabajo, puesto que, según el autor la sociología de las organizaciones como sociotecnología no es una rama de la sociología, es, la que nos ayuda a organizar nuestros sistemas de organización y sus procesos, esto quiere decir, que gracias a la sociotecnología las organizaciones pueden diseñar, mantener , mejorar o remplazar procesos, tomando como base nuestras teorías generales, parciales y de reglas.

Las teorías generales son las que explican que, en la organización es necesario contar con comunicación planificación y toma de decisiones. Las parciales remiten a organizaciones planas y flexibles dependiendo el contexto y por último, las de reglas son el aumento de áreas en la medida que se vuelva más cambiante el contexto.

La organización del tipo que sea llega a ser algo muy complejo pero así mismo se entiende desde muchos puntos de vista. Es importante destacar que en las teorías clásicas En

relación con la organización los científicos aludían a la organización como máquinas de engrane donde cada integrante hacía su trabajo correcto y preciso y, si alguno de sus elementos fallaba, el resultado era la no obtención de objetivos y metas.

En la actualidad no se visualiza a una organización de este tipo, no dudo que existan, pero ahora hay una nueva ola de organizaciones y que consideran ciertos factores como muy importantes, algunos de ellos como; iniciativa, equidad, liderazgo. Dejando a un lado el ser inflexibles de ciertas empresas.

Un estudio realizado por Morgan, Gareth contempla a las organizaciones como organismos, mismos que, para tener un mejor resultado en cuestión de alcanzar sus objetivos, deben estar en un ambiente estable e idóneo. Un organismo sobrevive dependiendo el entorno y sabiendo si es adaptable a los cambios que se producen conforme pasan los años, lo mismo pasa con las organizaciones.

A esta definición que proporcionó Morgan, Gareth a las organizaciones, se dio un paso en el avance de la teoría de las organizaciones, puesto que éstas se visualizan hoy en día como “sistemas abiertos”. Un sistema abierto es aquel que tiene intercambio con el medio ambiente, es un sistema de entrada y salida de información intercambiando energía y materia, dependiendo el ambiente en que se encuentren, y para

poder sobrevivir tienen que ser adaptables a cualquier cambio que se presente en su entorno. Es de estructura adecuada siempre y cuando sus elementos o sus sistemas estén bien organizados y dirigidos. Gracias a su modo de adaptarse llegará a organizarse automáticamente.

Si bien algunas organizaciones son más complejas que otras, no todas sobreviven a los cambios que presenta el entorno exterior y no todas pueden ser coordinadas para lograr un éxito. Para que una organización tenga equilibrio y permanezca -que es el fin de todas- debemos considerar que para cada sistema debe existir subsistemas que se interrelacionan, haciendo para cada subsistema el rol que le corresponde y trabajando paralelamente para alcanzar el objetivo principal.

Los autores Burns y Stalker manifestaron que el lograr una organización efectiva es importante “conseguir un equilibrio o compatibilidad entre estrategia, estructura, tecnología, compromisos, necesidades del personal y del entorno externos” (Krieger, *óp. cit.*).

En el transcurso de este apartado, nos hemos referido al significado de la organización y de la importancia que tiene el ser bien administrado en la ésta, hablamos de las organizaciones como sistemas abiertos y cómo cada uno opera según sus estrategias, sus decisiones e innovaciones. Es preciso aclarar que no hay una estrategia estándar para crear

una empresa exitosa. Pueden existir diferentes estrategias para diferentes empresas y pudiera ser que cualquiera sea exitosa sin que sea la misma estrategia o la misma toma de decisiones.

Por lo que observe las organizaciones toman sus estrategias según convenga el caso, creando a su vez, un estilo de trabajo. Pero todo esto no se lleva a cabo sin ciertos lineamientos que hacen de las organizaciones únicas, es decir, las organizaciones llevan un seguimiento de decisiones dependiendo las ideas, los valores y las normas que las sostienen.

Antes de tomar una decisión se debe conocer bajo que valores trabajan o funcionan las empresas, a lo que le llamaremos "cultura organizacional". Según el autor del libro "la sociología en las organizaciones" Mario Krieger destaca que la cultura es una especie de normas formales e informales, mismas que mantienen una cultura organizacional.

Mario Krieger define a las acciones de estrategia en las organizaciones como acciones sociales, habla también, de las acciones comunicativas que son la coordinación de un grupo de personas por medio de los actos de entendimiento. Estas acciones comunicativas están enfocadas al éxito y al cálculo de resultados, al igual que la comunicación organizacional que busca el alcance de objetivos, éstas transmiten órdenes y refleja poder dentro de una estructura organizacional.

Resumiendo, las organizaciones en el punto de vista de un sistema la observamos cómo; aquella que tiene un grupo de partes relacionadas. Teniendo como primer punto una entrada donde ingresan los insumos y una salida donde se ofrecen productos (o bienes o servicios, dependiendo del caso). Como segundo punto, la tecnología con la que cuenta cada organización y por último el comportamiento de esta organización dependiendo sus valores. La unión de todo esto sería la retroalimentación.

Esta retroalimentación creará un proceso de relación donde se buscará el equilibrio adecuado para subsistir. La comunicación va a retroalimentar nuestro sistema ayudándolo a perdurar, innovar y evolucionar. El sistema es el conjunto de la organización, afuera es el medio ambiente donde buscará la manera de acoplarse, adaptarse o cambiar.

Para Mario Krieger, mientras más fuerte sea la cultura en una organización determinada se produce algo que se llama ideología.

La manera en que trabajan las organizaciones dependerá de la cultura organizacional que tenga cada una, es importante que las organizaciones para que sobrevivan se adapten (vivir bajo el ambiente externo y adaptarse a sus cambios), fijarse y obtener sus metas (objetivos que fueron el inicio de la organización), integrar al grupo de participantes en la

organización (toma de decisiones y buen control) y algo muy importante es la cultura organizacional (valores, creencias).

La cultura organizacional según Mario Krieger “se estructura sobre la base de las interacciones particulares que se establezcan entre personas (directivos y grupos) en una organización” (Krieger, *óp. cit.*).

Hay más cosas que definen a la comunicación organizacional como lo son las normas establecidas en una organización. La cultura en las organizaciones tiene un sentido compartido, valores y modelos de comprensión. Así mismo, no es algo que se pueda ver, ya que son ciertas conductas que toma la empresa para dirigirse, así entre más afinados se tengan las normas y valores en una organización más fuerte será esta cultura.

Cuando existe un problema en las empresas se toman ciertas decisiones de acuerdo a ciertos valores que la organización tenga como base principal, es preciso aclarar que estos valores son aquellos que los altos directivos o dueños de las organizaciones juzguen y establezcan como los más convenientes, ahora bien, si la toma de decisiones fue la correcta entonces estos valores se volverán creencias y después presunciones.

Por mencionar algunas características de la cultura organizacional tenemos el clima organizacional que se

establece en las organizaciones, por ejemplo, la manera como se manejan los conflictos, las formas de autoridad, etcétera.

En el clima organizacional los integrantes toman acuerdos con la organización para alcanzar una meta definida por ésta, con aceptación del individuo, a su vez, éste tendrá que negociar su crecimiento y sus resultados a dar. Mientras las organizaciones crecen y se transforman en mejores organizaciones, también las negociaciones entre trabajadores tendrán que ir cambiando, para que se cree un clima de acuerdos y se lleguen a las metas establecidas. En ocasiones las organizaciones crean un sistema de recompensas o incentivos, a fin de aumentar la productividad del empleado. Es importante mantener en las organizaciones este tipo de incentivos, para medir la productividad de cada integrante.

En un clima laboral adecuado no debe existir un nivel competitivo, por los conflictos que se puedan producir dentro de la organización, si en vez de esto se instituyera un nivel tanto participativo como de equipo, el clima prosperaría y el tipo de cultura se vuelve cooperativa.

Teniendo un clima laboral cooperativo es sustancial no olvidar el tipo de liderazgo adecuado para nuestra organización. En las organizaciones siempre se tiene un modelo a seguir, nuestro jefe o supervisor, según sea el caso, éste deberá ser una persona con altos valores, que son

creencias que cada individuo tiene para tomar decisiones de lo que es correcto o no. Considerando lo correcto a semejanza de los valores que la empresa manifiesta.

Un ambiente con jefes cooperativos e impulsados por sus valores, siempre y cuando sean los correctos, llevaran a la organización por un camino de éxito. Produciendo organizaciones de aprendizajes y enfocadas a la innovación para siempre mejorar su organización. En cambio si el clima laboral está restringido por normas cerradas y autoritarias, las organizaciones no prosperan debido a que su cultura organizacional no está en pro del cambio y la mejora.

¿Qué valores existen en una cultura organizacional? Mario Krieger describe en el libro sociología de las organizaciones que deben de existir en las organizaciones; la moral y la ética, dentro de estos establecen; la reciprocidad, la justicia y la confianza. Refiriéndose a reciprocidad como lo que se da y se recibe en la organización entre individuos y la organización, la justicia la manifiesta como la igualdad del trato y por último la confianza que es creer en el otro. Otro valor importante es la existencia de la ideología en la organización, definida como un conjunto de creencias que están distribuidas en la organización, ésta ideología la va a ser diferente entre las otras organizaciones.

Al darnos cuenta de la importancia que tiene el clima laboral de una organización y que ésta es parte de un indicador en la

cultura organización es preciso juntar ciertos elementos para crear una cultura organizacional adecuada, considerando otros indicadores de cultura como lo son, las normas, que se basan en la manera como deben actuar los individuos, el modo en que deben resolver conflictos. Las interacciones que se definen como la relación entre los empleados, entre jefe. Los símbolos; en algunas empresas es importante la unión que se da entre la empresa y los empleados, aquí se dibujan como símbolos, por ejemplo las reuniones para unir a los individuos integrantes de una organización, por mencionar algunos; las fiestas de fin de año, de aniversario, etc. Otro símbolo es aquel en donde la empresa gasta fuertes cantidades de dinero en promociones utilizando los medios, todo esto con tal de que las personas externas e internas se sientan identificadas con la organización. Este tipo de símbolos representa un valor.

El origen de la cultura en las organizaciones, tiene varias vertientes algunos piensan que nace de las creencias y valores de sus fundadores dependiendo de su experiencia, otros autores añaden que es de las creencias, valores y el contexto en el que surgen y así es como se moldea la cultura en la organización. Yo considero partiendo de mi experiencia que, la cultura en las organizaciones se base en las creencias, valores, medio ambiente, lugar donde se crean las organizaciones y avances tecnológicos que sufre nuestro tiempo y que marcan a la estructura tratando de crear un

clima propicio para el trabajo y el desarrollo profesional del individuo y por ende de la organización.

Una cultura bien establecida genera compromiso por sus integrantes y por consiguiente participación de ellos. La cultura debe ser un factor que una a la organización y la defina como única. Si bien existen ciertos choques entre otras culturas con otras organizaciones es esencial buscar la manera como mediar las situaciones. Por ejemplo en las grandes fusiones de empresas existen culturas diferentes, y de ellas se puede obtener el mejor provecho, seleccionando que valores son los que nos interesen conservar y llegar a un acuerdo para que el choque cultural entre una y otra se de en mejor medida. A esto nos referimos acerca de organizaciones privadas.

Una de las cosas principales para que haya una congruencia en las empresas es que las decisiones que tomen los altos directivos siempre sean congruentes con lo especificado culturalmente. Pues este mensaje será transferido a los integrantes de la organización.

La gran cultura organizacional hace a las empresas más fuertes. Si bien una cultura que se identifique en el mundo empresarial que señale el modo de control para que las cosas funcionen mejor, que esté basado en una metodología de seguimiento de metas y de resultados de acuerdo a los estatutos fijados por las organizaciones y en donde el

control sea el más adecuado. En el que empleados supervisen a empleados pero siempre con un lineamiento a seguir definido previamente por la empresa. En el que cada cultura organizacional dependerá del contexto social en el que vive servirá como ejemplo de que la cultura organizacional bien manejada produce un caso de éxito.

Como en todos los casos hay organizaciones con cultura buena y cultura que no van de acuerdo a muchos valores en los contextos sociales. A veces la cultura en las organizaciones no es del todo efectiva o del todo adecuada, pues en ocasiones esto se presta a que se maneje a los empleados según el fin que la organización se haya estipulado. Pero en nuestro estudio analizamos la cultura organizacional en función de que es efectiva y la mejor.

Horacio Andrade en el libro de la comunicación en las organizaciones define que un sistema cultural está integrado por valores y creencias entre las personas que están involucradas en una organización. La reconoce por dos cosas; creencia y valores.

La creencia la menciona como aquellas ideas que los miembros de un sistema cultural establecen como reales, esto no significa que determinadas ideas sean objetivas o reales. Así mismo, menciona a los valores como ideales a alcanzar por parte de los integrantes de un entorno cultural, y que estos valores van a influenciar en su desempeño y comportamiento.

Esta autor define a la cultura organización como un conjunto de creencias y valores que se establecen en un marco determinado, en el cual las personas que integran esta cultura tienen una idea o una concepción de lo que es la realidad, y en consecuencia este patrón de realidad tendrá cierto comportamiento ante diferentes situaciones o en situaciones específicas.

En nuestro entorno social todas las organizaciones poseen de cultura, muy diferentes unas de otras. Pero cada una de éstas identificará a la organización. La cultura es la razón de ser y lo que la hace ser a la organización, cada una con su propio estilo, su propia manera de resolver problemas que se presentan, cada cultura es única y diferente a las demás y cada una de ellas tiene su propia toma de decisiones según como se establecieron desde su nacimiento.

Los integrantes de las organizaciones actúan de acuerdo a las creencias de la organización porque es la manera en que deben actuar, con este tipo de acción las empresas llega a satisfacer las necesidad para los que están internamente y externamente en una organización. Todos los principios que tiene una organización es lo que rige a las personas. Estos llevan a los integrantes a actuar ante ciertas circunstancias y portarse como se establezca.

Según Fernández Collado la cultura organización y la comunicación son cosas muy estrechas.

La comunicación que se debe dar entre la organización debe fluir y llegar a las personas que corresponden con un alto grado de credibilidad para que no exista ningún tipo de confusiones o malentendidos. La comunicación deberá ser franca, abierta o como se maneje según las organizaciones siempre y cuando no se distorsione la información, así como, mantener la retroalimentación (*feedback*).

Para Fernández Collado la cultura organizacional determina la comunicación. Ya hemos analizado que dependiendo la cultura que tengan las organizaciones será la manera en que ellas se desplacen, lo mismo pasa en la comunicación, ésta tiene ciertas características para ciertas organizaciones. Fernández Collado analiza que los comunicadores tienen una función determinante en las organizaciones y tendrán que analizar como es la cultura en la organización y así mismo buscar herramientas con las cuales los integrantes externos o internos se tengan que comunicar, consiguiendo una manera que la haga rápida y eficaz para lograr que las empresas consigan su objetivo definido. También deben encontrar mejores tipos de comunicación adecuadas o una manera en que las refuerce puede crear cambios sólidos en la cultura de la organización.

Vemos como la cultura y la comunicación están estrechamente unidas, donde las maneras de comunicarse van a manifestarse por medio de mensajes creando un ambiente de comunicación, sólo tenemos que ver que el mensaje emitido se envíe a la persona adecuada y que se retroalimente.

#### **1.4.1 Cultura organizacional en México**

La cultura organizacional depende de cada una de las organizaciones, éstas adoptan el que mejor les funciona para conseguir sus objetivos y formular su dirección.

En el caso de México la cultura organizacional la delimita el área directiva, enfocado en los resultados y la dirección a donde quiere llevar su empresa.

Una de las ventajas de usar las Nuevas tecnologías en las organizaciones en México, es que gracias al aprovechamiento de estas tecnologías las empresas han evolucionado su comunicación organizacional, haciéndola más rápida, eficaz y versátil.

Por ejemplo la cultura organizacional de Club Deportivo Cruz Azul está enfocada a que no se pierda detalle de nada, y que la afición esté siempre bien informada de los acontecimientos que sufre el Club.

Y ante esta tipo de cultura, Cruz Azul maneja la tecnología de punta y lleva un lineamiento del cómo empieza a fluir la información seleccionándola para que sea enviada al o los departamentos involucrados.

En la tesis de [www.cruz-azul.com.mx](http://www.cruz-azul.com.mx) del autor Armando Víctor Sánchez, el Club Deportivo se enfoca en “mantener una imagen positiva mediante la gestión cotidiana de la personalidad y la cultura corporativa” (Sánchez, 2007, pág., 14), lo que significa que para el caso específico del Club Deportivo su cultura organizacional está basada en administrar sus políticas formales, las cuales se basan en lo principal, la comunicación.

Con este tipo de control comunicativo lo que crea es una empresa sólida y fuerte con la que se puede combatir cualquier tipo de crisis o problemas que llegasen a surgir durante su existencia.

En el caso del Club su comunicación es totalmente basada en tecnología de punta, esto por la flexibilidad y rapidez con que llega la información a los interesados.

El Club Deportivo cuenta con un departamento exclusivo de comunicación social. Debido a su razón de ser, es imprescindible contar con este departamento de comunicación, inclusive cuentan con un centro de atención a medios de comunicación en Internet.

La cultura organizacional que ha adoptado el Club está basada en nuevas tecnologías, siendo las más usadas; Multimedia y el Internet. Esta tecnología es utilizada para dar a conocer la imagen del Club, teniendo un acercamiento del público hacia la compañía.

### **1.5 Medios de comunicación en las organizaciones**

En la actualidad han surgido infinidad de tipos de comunicación, para las organizaciones es importante escoger la adecuada dependiendo del contexto social y de la cultura organizacional.

Aun cuando las organizaciones tengan sus redes de comunicación bien establecidas es importante recordar que los mensajes deben llegar claros y a las personas que le corresponden dicho mensaje.

Una red de comunicación es aquella que hará que la empresa esté lo mejor notificada y que no haya desfases en la comunicación, esta red es un sistema de flujo que administra la comunicación. Según en el libro de Ronald B. Alder, "Comunicación Organizacional" destaca que las redes de comunicación son tanto formales e informales, las primeras las señala como un sistema diseñado por el nivel gerencial que especifica quienes deben de hablar con quien y para que situaciones. Esto lo podemos tener un poco más claro

gráficamente al ver el organigrama de una empresa. Probablemente para estructuras tan pequeñas como nuestro caso de estudio, posiblemente no se notará el esquema de red de comunicación, pero conforme las organizaciones crecen es esencial tener una red de comunicación puesto que, la información empieza a crecer y de alguna manera debemos de organizarla y administrarla.

Estas redes de comunicación son la comunicación descendente, ascendente y horizontal; las cuales fueron definidas anteriormente. Estas redes son; *“Los patrones de interacción basados en amistades, proximidad e intereses compartidos, de tipo personal o profesional de servicios”* (Alder, 2005, p. 19).

Lo que significa que las redes informales son aquellas que se dan entre los miembros de una organización tanto en área laboral o de amistad. Esto puede implicar que en algunas ocasiones los mismos integrantes provoquen ciertos movimientos en contra de la empresa o a favor de la empresa.

En su mayoría las redes informales no dan la información veraz, un ejemplo de ello es cuando en la organización alguien se entera anticipadamente de una noticia no del todo confirmada y lo comenta entre sus conocidos, antes de que esta información sea expuesta ante los integrantes de la organización, se transforma en información no fidedigna.

Para evitar este tipo de comunicación no veraz es importante que las organizaciones elijan un canal óptimo de comunicación que evite cualquier tipo de confusión, esta tarea es responsabilidad del área de comunicación organizacional en las empresas privadas, o en el área de comunicación social en empresas no gubernamentales (que en su mayoría estas cuentan con un sistema de comunicación ya definido y generalmente no tienden a mejorar o evolucionar).

Hoy existen infinidad de medios de comunicación, por ejemplo, Ronald B. Alder menciona en su libro algunos de ellos como la comunicación frente a frente, las teleconferencias, teléfono, correo de voz, comunicación escrita, los mensajes inmediatos, el correo electrónico, por mencionar algunas.

Lo importante en los medios de comunicación es contar con el óptimo canal y un buen receptor de mensajes, esto hará que nuestra organización esté bien comunicada. En la siguiente sección ondearemos un poco acerca de cómo la comunicación ha evolucionado y cómo la tecnología ha propiciado que la comunicación adquiera una nueva faceta y esté a la vanguardia.

Nos encontramos con muchos tipos de medios de los cuales se presentarán cuáles son los mejores para nuestra organización, así como señalar los pros y los contras que conlleva escoger determinado medio de comunicación.

### 1.5.1 Comunicación y Tecnología

Alberto Martínez de Velasco en su libro “comunicación organizacional práctica” señala la importancia de la comunicación como un proceso que une a las organizaciones, debido a que nos ayuda a transmitir información necesaria, recibir retroalimentación y a su vez, nos ayuda a conseguir nuestros objetivos. El autor define a la comunicación como “un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”(Martínez de Velasco y Abraham Noskin, 1988, p. 12).

En resumen, la comunicación es una manera de entablar un acercamiento con otras personas expresando ideas, pensamientos, etc., y donde se espera que este mensaje sea captado por el receptor y éste, a su vez, dé su punto de vista ante cualquier comentario.

Para el proceso de comunicación se necesita: el emisor, la encodificación, el mensaje, el medio o canal, el receptor, la decodificación y la retroalimentación, cada una de ellas representa una parte esencial de la comunicación. El emisor es aquel que quiere dar una información; la encodificación es poner las ideas u opiniones en un código; el mensaje es la manera en cómo se crea la idea que el emisor dará al receptor; el medio o canal es la vía para comunicar el mensaje ya sea por escrito, hablado o de una manera visual;

el receptor es la persona o el grupo de personas a quienes se les enviará el mensaje; la decodificación es traducir ese código que fue enviado y transformarlo en la idea, es decir, que el receptor conozca el significado del mensaje; por último la retroalimentación que es, la respuesta del receptor al emisor.

Con el fin de que el receptor tenga una idea clara de lo que queremos decirle, debemos escoger un buen canal de comunicación y conocer perfectamente a nuestro receptor para no tener ningún problema en la información que emitimos.

Para emitir cualquier información en nuestra organización necesitamos determinar y elegir qué tipo de canal usaremos. ¿Cómo nos comunicaremos con nuestros superiores? ¿Cómo ellos nos retroalimentarán? Y ¿Cómo nosotros nos comunicaremos con nuestros compañeros del mismo nivel jerárquico? Es por eso que la comunicación en nuestros días cuenta con un aliado, la tecnología.

La comunicación escrita por medio de memos pegados en la entrada de las oficinas que usaban las organizaciones dejó de ser tan imprescindible como medio de comunicación, el día de hoy no todas las organizaciones tienen esa necesidad de comunicarse bajo memorando que lleguen a las áreas. Lo que se usa actualmente es el correo electrónico, anunciando los nuevos cambios en la empresa, las nuevas responsabilidades

que los integrantes tendrán, o algún evento importante que es necesario compartirlo a los integrantes de la organización.

La comunicación es lo que nos mueve en este mundo, no hay organizaciones que no tengan comunicación de cualquier tipo verbal o no verbal, formal o informal., de trabajo o personal y así como evoluciona la comunicación evoluciona de igual magnitud el medio por el cual nos comunicamos.

La tecnología nos ha proporcionado nuevas maneras de comunicación. Pero no nada más en la organización se ha creado un cambio de tipos de comunicación, en la sociedad se ha establecido un cambio estos, sólo que ésta pasa por una crisis de “información”. Delia Covi en su libro “sociedad de la información” menciona que en nuestro contexto histórico han desaparecido los medios de información públicos, debido a que se ha dado pie a las privatizaciones. Y los medios de comunicación se empezaron a manejar solamente para fines de lucro o de propaganda.

En lo que respecta a medio de comunicación dentro de las empresas, Delia Covi menciona que gracias a la inversión extranjera sólo las grande empresas son las capaces de poseer tecnologías de punta, y en cambio las pequeñas empresas no son lo suficientemente capaces de adquirir tecnología de punta debido al alto costo que esto implicaría.

En la actualidad el Internet como parte de un cambio social ha roto fronteras, el nacimiento de la tecnología se deriva a partir de los años 70 pero su auge más importante ha sido en los años 90 “la sociedad de comunicación” como la define Delia Crovi establece que los procesos de comunicación evolucionaron, y que la comunicación se hace de manera simbólica recibiendo varios mensajes.

*“Una revolución de la información es de hecho la revolución del conocimiento”.* (Crovi, 2005, p. 41). Tomando este punto de partida no se trata de que unir innovaciones tecnológicas al área de trabajo, sino que esto cree algo más que es una revolución de carácter cultural para las organizaciones.

Delia Crovi manifiesta que la incorporación de nuevas tecnologías tiene que producir un cambio de carácter cultural, menciona que, en la actualidad el crecimiento de IT y de comunicación puede tal vez impactar a la sociedad en general pero tiene mayor influencia en los sectores económicos.

Es de suma importancia remarcar que, la tecnología ha sido inmersa en todos los sectores, donde este cambio nos llevó a integrarnos como una sociedad más de la tecnología. No obstante, mientras algunas empresas gastan más en tecnologías para verse en la vanguardia, otras no cuentan con el recurso para sustentar dicho cambio. Sin lugar a dudas la sociedad mexicana tendrá que hacer un esfuerzo para estar al nivel de

algunos países, así como mantenerse involucrado y estar innovando para continuar presentes en la revolución de la información.

Hoy en día la manera de comunicarnos ha evolucionado, se atribuye que somos una sociedad de información y conocimiento o de comunicación como lo describe el libro de Delia Crovi. Que a pesar de contar con pocos instrumentos tecnológicos asumimos la importancia de destacar como sociedad que adopta la tecnología como una herramienta para nuestra cultura y que nos hará más participativos en el uso de nuevas herramientas de comunicación.

## Capítulo 2

### 2. Las nuevas tecnologías de comunicación

A los medios electrónicos de almacenamiento, transmisión y recuperación de información los llamamos nuevas tecnologías. Éstas ofrecen a las organizaciones nuevos métodos de comunicación como nunca, donde cada tipo tiene su característica particular.

Varios tipos de comunicación tenemos en la actualidad, pero muchos de ellos no son tan necesarios para ciertas organizaciones, Ronald B. Alder menciona algunos tipos de comunicación, como la comunicación frente a frente, que es la que se establece en juntas, en presentaciones en público, este tipo de comunicación puede ser útil para dar a conocer algún cambio en el área, para dar a conocer un nuevo producto, pero sólo en el área correspondiente.

En caso de que la empresa fuera demasiado grande, la comunicación frente a frente no sería tan útil debido a la cantidad de gente que estaría en una sólo aula. La comunicación frente a frente puede funcionar en el caso que una persona desee un aumento de sueldo o desee expresar ciertas ideas dentro de su departamento o dentro de sus actividades del diario.

Otro tipo de comunicación que existe en las organizaciones es la comunicación por medio de teleconferencias. Actualmente existen miles de empresas trasnacionales que buscan abrir mercados en un país y en otro, ¿qué pasa si necesitamos estar comunicados y no estamos específicamente en el lugar geográfico donde está nuestra organización? , para este caso tendríamos que recurrir a la tecnología que ha dado pasos importantes en medios de comunicación.

La teleconferencia se puede utilizar para dar una solución a este tipo de necesidad. Este sistema hace que dos personas se puedan ver y hablar a la vez para dar los informes correspondientes. El único problema de este sistema es que no cualquiera puede realizar teleconferencias por que necesita de cierta infraestructura para poder realizarlo. Algunas cadenas importantes lo realizan.

El teléfono ya no es un medio de comunicación usado frecuentemente, esto a causa de que tecnológicamente existen otros sistemas más útiles y rápidos, si nos tuviéramos que comunicar con alguien que no esté en nuestra población es mas rápido enviar un mensaje de texto que hacer toda una llamada de larga distancia, digamos que de rapidez es casi igual, lo que la hace adecuada es el costo.

El mensaje escrito aunque sea frío en ocasiones es útil ante ciertas circunstancias y de los problemas que presenta este

tipo de sistemas es que en ocasiones la red local de comunicación llega a tener ciertos problemas, aunque ya no con tanta frecuencia pero si tiene un nivel mínimo que no la hace cien por ciento eficaz.

El correo de voz, este sistema de comunicación no es tan común aunque Ronald B. Alder menciona ciertas reglas para poder dejar un mensaje claro y conciso, en ocasiones el receptor no llega a leer sus mensajes que fueron dejados en su buzón telefónico, a veces la carga de trabajo es tanta que posiblemente al final del día se puedan escuchar los mensajes, ya no haciéndolo tan útil como en los inicios que surgió el famoso mensaje de voz.

Existen otras tecnologías que han surgido en este siglo y que han sido muy importantes, incluso han marcado una cultura organizacional. Son pocas las compañías que no cuenten con una página de Internet donde nos muestren sus productos, nos ofrezcan sus servicios e inclusive nos den asesoría vía Chat o vía correo electrónico. Así mismo, en una encuesta realizada a 50 personas, el 80 por ciento de ellas cuenta con correo electrónico, tanto personal como de su trabajo. Misma encuesta fue sujeta a personas que tenían un rango de edad entre los 24 y 30 años, mismo que tenían estudios nivel licenciatura y eran personas con trabajo. El otro 20 por ciento no tenían un correo electrónico de la empresa o de manera personal.

Delia Covi hace mención acerca de las grandes empresas que cuentan con la posibilidad de tener las más altas definiciones en tecnología. Las organizaciones con esta capacidad de fortalecimiento tecnológico ponen en riesgo a las pequeñas empresas que no pueden abastecerse de tecnología suficiente, poniéndolas en una situación, ya sea de ser absorbida, de desaparecer o de ser simplemente proveedoras de las grandes organizaciones.

Dentro de mi experiencia laboral trabajé para una empresa que me contrato vía correo electrónico, sin tener un contacto con el dueño de la empresa debido a que se encontraba en el extranjero, básicamente el trabajo se enfocaba en atención al cliente, mi trabajo consistía en realizar un esquema de logística para que la información llegara a la persona precisa y así evitar retrasos en comunicación.

Algunas personas pedían informes de ciertos servicios que la empresa ofrecía, mi labor era realizar un prototipo de canalización de información y enviar los mensajes a las personas encargadas, recibía una serie de solicitudes vía teléfono y otras por medio de soporte en línea. Lo más extraño de este trabajo era mi ubicación, puesto que yo me encontraba en México, con una línea telefónica virtual por medio de un sistema de Internet donde me proporcionaron un número de Dallas, Texas. En el que todas las personas que llamaban para solicitar dudas o sugerencias se encontraban en el interior de Estados Unidos.

Esta era la manera en como funcionaba esta organización. Y la comunicación entre mis compañeros de trabajo era simplemente por Chat, no conocía a ninguno de ellos, sólo sabía lo que hacían en la organización, y otro punto más a favor de la tecnología es que compartíamos una oficina virtual donde depositábamos todo el sistema de llamadas con seguimiento y resoluciones que se le daba a cada persona que llamara, así podían hablar personas de china como personas de Alaska.

Fernández Collado menciona que la tecnología ha sido un detonador para el desarrollo económico en cualquier sociedad, esto debido a que se encuentran en la base la de masificación de bienes y servicios.

## **2.1 Surgimiento de correo electrónico**

El correo electrónico o e-mail (siglas en Ingles), nació antes que el Internet, en 1965 comenzó a utilizarse un sistema que compartía información, para el año 1966 fue creciendo esta manera de compartir información, que se empezó a utilizar en las redes de computadoras. Ya para 1971 Ray Tomlinson introdujo el arroba (@)<sup>1</sup>, esto lo realizó con el fin de entablar una diferencia entre la maquina y el usuario, así distinguiría de quien viene la información.

---

<sup>1</sup> Wikipedia, *La enciclopedia libre*, [en línea], 15 de enero de 2001, Dirección URL: [http://es.wikipedia.org/wiki/Correo\\_electr%C3%B3nico](http://es.wikipedia.org/wiki/Correo_electr%C3%B3nico), [consulta:1 de junio de 2008].

### 2.1.1 Definición

Para poder contar con una cuenta de correo es indispensable estar registrado en una empresa que ofrezca el servicio de proveedora de correo. Este servicio podrá ser pagado o gratuito (Hotmail, Google).

Al contratar este servicio (por cualquiera de los dos métodos), la empresa proveedora de correo nos proporcionara un usuario que identificará como dueños de nuestro correo electrónico; ejemplo: inesita@hotmail.com

El correo electrónico es una analogía de lo que significa el correo postal, que fuese un medio para enviar y recibir información. Aunque, para que el correo electrónico funcione debe haber un lugar donde se resguarde la información en lo que llega a su destino. Esta información se guardara previamente en un “buzón intermedio”, al cual se le denomina “**servidor**”. Este servidor su función es almacenar la información temporalmente en lo que viaja a su destino.

Así como mencionamos que los correos electrónicos se pueden adquirir de manera gratuita, existen las de paga las cuales las organizaciones tienen a su cargo varias cuentas de correos electrónicos, mismos que son administrados por éstas, es decir, las organizaciones compran una cuenta de “**dominio**” para dar de alta sus propias cuentas de correo.

A este “**dominio**” se le pone un nombre. Uno, que identifique a la organización determinada. Al agregar el nombre que las definirá, las empresas obtienen el derecho de generar cuentas de correo electrónicos para el uso exclusivo de la organización.

Gracias a esto, las organizaciones puede dar a sus empleados cuentas de correo electrónico, para comunicarse dentro de su organización. Con esto manejarán la información interna de la compañía. Cabe señalar que estas cuentas son institucionales. Debido a que el nombre del dominio define el nombre de la empresa que compró previamente el nombre, por ejemplo; ines@Hábil.com.

El uso del correo electrónico ha sido una de las herramientas más útiles en las organizaciones, la mayor parte de los integrantes de una organización utilizan el correo electrónico para transmitir información o enviar un mensaje de solicitud a determinadas personas.

Actualmente los asuntos o pendientes de las empresas se basan en los correos electrónicos que reciben, teniendo que darle solución, prioridad o respuesta a las necesidades que se presentan día a día.

Es un medio tan veloz y sencillo de usar que la información viaja rápidamente dando respuesta a las solicitudes que se tienen. Por consiguiente, el tiempo que cada personal de las

organizaciones utiliza para la revisión de su correo tiene un promedio de más de la mitad del tiempo laboral.

#### **2.1.1.1 Ventajas**

El correo electrónico es la manera más rápida de comunicación entre los miembros de las organizaciones. Estamos frente a un nuevo tipo de sociedad que se encuentra en construcción y que en un futuro podremos llamarla como una sociedad de red. Hablando exclusivamente para el caso de México, posiblemente en otros países las sociedades han evolucionado más rápido.

Como modo de comunicación empresarial, el correo electrónico juega un papel muy importante. El tener un medio de comunicación tan amplio como el correo, habla de una cultura organizacional que ha surgido en los últimos años.

Con este sistema de comunicación, las órdenes solicitadas entre departamentos se concretan más rápido. Evitamos utilizar la línea telefónica, pues es más útil dejar las cosas por escrito y tener un respaldo de la información, ya sea solicitada o proporcionada. De igual manera en cuestión de costos el envío de correo electrónico, resulta más económico que la utilización de la línea telefónica, pues el envío de estos correos puede llegar a cualquier persona (que cuente con dirección de correo), en cualquier punto del mundo.

“La información es el ingrediente clave de nuestra organización social, y los flujos de mensajes e imágenes de una red a otras constituyen la fibra básica de nuestra estructura social. ... es el comienzo de una nueva existencia... de una nueva era, la de la información” (Covi, *óp. cit.*).

El correo electrónico llega a ser privado (si se configura), cómodo y veloz. Fernández de Collado menciona que el correo electrónico se convirtió en la fuerza principal (columna vertebral) de lo que hoy conocemos como nuestro proceso de comunicación en las organizaciones actuales.

Su buen uso, produce un tiempo destinado a leer correos electrónicos, una creación de directorios, establece determinados correos como urgentes, respeta una confidencialidad, pues podemos activar un sistema de encriptación. El buen manejo del correo promueve al uso adecuado de la redacción, ortografía, el envío de copias a las personas involucradas, así como configurar nuestro correo para eliminar automáticamente la admisión de virus

El correo electrónico es asíncrono, puesto que no requiere la intervención del receptor y emisor al mismo tiempo.

Por el hecho de recibir un correo se puede tener la opción de archivar la información requerida, creando un proceso de

seguimiento detallado para cada caso, hasta concluir las tareas para determinados temas del interés del personal.

“Se cuenta actualmente con medios electrónicos altamente desarrollados que nos permite estar mejor informados y por ello suponemos también mejor comunicados. Se pone en duda el alcance en términos de individuos y geografía de dichos medios” (Fernández, *óp. cit.*).

#### **2.1.1.2 Desventajas**

El e-mail institucional, en ocasiones, está limitado a cierta cantidad de almacenamiento, lo que deriva en que al estar lleno se tenga que eliminar cierta información o, en su defecto, sea necesario realizar un respaldo si la información a eliminar es de suma importancia.

En este modo de correo dependemos de la velocidad con que cuente la empresa a la que se pertenece.

Un problema que las compañías en México enfrentan en la actualidad con los empleados es, la cantidad de información personal que se envía entre ellos, llámese cadenas o chistes que corren en todo el día, ocasionando que se gaste más tiempo en la revisión de correos personales que institucionales. El empleado gasta más tiempo en el envío de correos electrónicos comentando sus asuntos personales, a diferencia de los correos que involucran su trabajo.

Este medio es susceptible de que se reciba publicidad, correos no deseados (SPAM), o virus.

En ocasiones, el moverse del lugar de trabajo y dejar la cuenta de correo activa puede ser de peligro, pues la privacidad llega a ser violada, o en su defecto se puede obtener la clave y la contraseña del equipo no bloqueado. Es por este hecho que entre mayor seguridad se tenga en su cuenta de correo, más difícil será el caer en un problema de esta naturaleza.

Se debe procurar mandar información encriptada, con ciertas llaves públicas y privadas que las hace más segura. Tratar de mandar información compactada con claves de seguridad o utilizar otro método de manera segura.

## **2.2 Surgimiento del Intranet**

Se presume que el término Intranet surgió en el año de 1998, este sistema se utiliza sólo dentro de las empresas que pueden tener acceso a diferente información que se necesite para desempeñar su trabajo.

Debido a la información que se maneja en diversas empresas, en ocasiones, suele ser un poco complicado enviar la

información por medio de un correo electrónico, esto, por la cantidad extensa de información que algunas empresas manejan.

Al conocer esta situación algunas empresas optaron por aplicar la Intranet como una alternativa de solución a este problema. Para poder intercambiar información de un departamento a otro. Esto claro, dependiendo de las políticas que rijan en las organizaciones.

Si la organización está preparada para la promoción del intercambio de la información y el flujo de datos dentro de su estructura, entonces es hora de cambiar el tipo de comunicación dentro de la organización. Inclusive, este tipo de comunicación puede hacer el cambio de cualquier empresa, teniendo como resultado que la intranet sea el eje de información de la organización.

El incluir este sistema requiere de la definición de nuevas responsabilidades por parte de quien comparte información entre los integrantes de la organización.

### **2.2.1 Definición**

La Intranet es similar al Internet (conjunto descentralizado de redes de comunicación), sin embargo, es exclusivo en el uso de una determinada organización. La Intranet es una tecnología que busca intercambiar información dentro de su misma red (es decir, dentro de su empresa), esto con el fin

de facilitar el almacenamiento y el acceso de la información que existe en las organización.

Este sistema de información es manejada por un administrador designado por la compañía (en algunos casos) él cual recibe órdenes de que información puede ser compartida y quienes pueden acceder a ella. De igual manera, se establece como deberá de presentarse esta información; que lenguaje se empleará, la temática y estructura dentro del sitio. Factores que se definirán previamente por el área correspondiente de cada organización.

Intranet es una infraestructura que utiliza los mismos estándares del Internet, tolerando el intercambio de información de diferentes áreas o grupos de trabajos, en una organización determinada.

Ejemplificación un poco en que se basa la Intranet, podemos decir que se utiliza una red local (LAN) o una red amplia (WAN) de una empresa. Se realiza una configuración particular con el uso de cables, servidores, “ruteadores” y conexiones para construir el acceso a la red de la empresa.

La configuración de esta red, la lleva un especialista del área de redes. Ya sea por contratación o que la compañía tenga su propio departamento de sistemas.

La Intranet necesitará el protocolo de redes TCP/IP, que es una transmisión de datos que maneja Internet. En cada estación de trabajo (lugar de cada empleado con computadora), se deberá de contar con el software específico para que pueda ser ligado a la Intranet. Así como contar con el navegador que la compañía designe.

#### **2.2.1.1 Ventajas**

La Intranet como medio de acceso a información, suele ser de simple acceso para los empleados. Su instalación es muy sencilla, puesto que actualmente existen programas de fácil instalación

Todas las áreas pueden tener información estandarizada y unificada para ser compartida. Mediante un navegador (*browser*), exclusivamente el personal de la empresa (con un usuario y contraseña), puede obtener información de diferentes departamentos; contabilidad, administración, soporte, etcétera.

Se puede rastrear quienes entran a buscar información a ciertos departamentos y con que frecuencia, esto para evitar que no entren en departamentos que no les corresponden.

Este sistema de información, puede ser de fácil configuración, de igual manera puede delimitar los accesos por usuario, es decir, cada empleado puede tener parámetros

de restricción (no autorizadas) a determinadas áreas que no necesite conocer información.

Otra de las ventajas de la Intranet, es la facilidad de acceso, por ejemplo; un integrante de una organización puede no encontrarse en su lugar de trabajo, debido a que, por cuestiones de trabajo tuvo que viajar a otra oficina de la misma organización, éste no tendrá problemas en cuestión de información, pues con su usuario y contraseña podrá firmarse (*login*) de manera remota desde cualquier sucursal de la misma organización.

Es importante mencionar que existen empresas donde la información es muy delicada y deben de tener un sistema de seguridad bastante seguro para que no sean sorprendidos por cualquier persona que quiera infiltrarse en su información.

La Intranet en muchos casos es la solución integral de algunas compañías en el intercambio de información entre varios departamentos que conforman una organización. Pues no sólo se pueden agregar documentación de la organización, sino también se pueden agregar “software” compartido, agendas coordinadas, grupo de discusión, videoconferencia e incluso el uso de recursos que facilite el mecanismo para compartir una conexión telefónica entre varias computadoras.

### 2.2.1.2 Desventajas

Algunas de las desventajas de la Intranet que podemos mencionar, son las siguientes:

Al no tener un buen sistema de seguridad al personal no autorizado, la información de la empresa pueden correr riesgo, pues no faltará quien desee penetrar a la información sin previa autorización, en muchas ocasiones por personas con alto conocimiento tecnológico que pueden invadir información institucional, estos agentes son llamados "Hackers". Con esto, se puede correr el riesgo de que borren toda la información resguarda de la compañía.

Si el personal o departamento que da los parámetros de acceso al personal no delimita bien los accesos, puede llegar a provocar ciertos problemas, puesto que, el personal puede obtener información de otro departamento que no es de su jurisdicción y conocer la información que no es de su departamento. Incluso la puede usar esta información en su beneficio.

Como el Intranet es el medio de almacenamiento único de las empresas, en algunos casos el mismo personal por alguno descuido puede llegar a borrar su información de trabajo o del departamento al que pertenece, provocando un grave problema a nivel institucional.

En ocasiones los empleados al saber la facilidad de subir información y compartirla, llegan a subir información personal, sin que pertenezca a la institución. También se corre el riesgo de que ciertos empleados usen el usuario y contraseña de algunos compañeros de trabajo con el fin de obtener información de otra área, haciéndose difícil el modo de rastreo.

### **2.3 Surgimiento del Extranet**

La Extranet surge de la necesidad de las empresas a mostrarse para sus proveedores, socios de una manera sencilla y útil, por medio de una especie de portal. Esta Extranet está compuesta por una red de ordenadores que utilizan los estándares del sistema de Internet.

Cada Extranet es específico para cada empresa, es importante señalar que no todas cuentan con este sistema de información. Para cada empresa la necesidad de comunicar datos privados y la utilización de tecnología de Internet presume un ahorro de tiempo y dinero, sobre todo en las organizaciones donde sus cadenas de valor son interdependientes. Que se verá reflejado conforme se utilice dicho sistema de información.

#### **2.3.1 Definición**

Extranet es una red de computadoras conectadas que utilizan los protocolos de Internet donde contiene un conjunto de

contenidos compartidos por un grupo delimitado, es decir, esta red restringe a determinado grupo de empresas u organizaciones totalmente independientes, mismas que requieren trabajar de manera coordinada en ciertas relaciones de negocios. Para contar con una Extranet previamente las organizaciones deben de contar con una Intranet funcionando correctamente.

Una Extranet va a permitir que personas, ya sea, clientes o proveedores, puedan tener acceso al Intranet de nuestra organización, claro, esta información será específica y delimitada por parte de la empresa. Puede entenderse de cierto modo, que la Extranet es un medio para ofrecer los productos y los servicios a clientes externos y proveedores. Para la realización de transacciones entre empresas.

En la actualidad la utilización del sistema de Extranet cada vez se hace más frecuente, existen varias compañías que cuentan con un Extranet, por ejemplo DHL; al entrar al sitio Web ([www.dhl.com](http://www.dhl.com)), uno puede saber la situación de algún paquete que previamente envió, conocemos el status, cuando fue recolectado, en que lugar se encuentra actualmente, etc., sin darnos cuenta entramos al Extranet de DHL para conocer de cierto servicio que anticipadamente solicitamos.

Varias corporaciones se unen a este nuevo sistema, como los bancos; en sus portales bancarios, la industria automotriz; mantiene al proveedor al tanto en cualquier cambio de

órdenes, las empresas de servicios; donde pueden recibir y enviar cotizaciones o inclusive programar pagos.

Una Extranet da al usuario un fácil manejo en el sistema de búsqueda o consulta, debido a que utiliza una tecnología Web, situación que la hace de fácil utilización.

Al igual que la Intranet, la Extranet necesita del protocolo de Internet TCP/IP, servidores, *routers*, cables y una alta configuración en el sistema de acceso.

#### **2.3.1.1 Ventajas**

El beneficio de las Extranet se produce en la reducción del tiempo, tanto en costo como en tiempo de respuesta, este acceso a la información produce una nueva generación en la manera de hacer negocios.

Extranet es una red con acceso específico y limitado, como usuarios de uso tenemos los clientes y proveedores. Gracias a la utilización de la tecnología Internet podemos comunicarnos de manera privada y selectiva.

Sí los Extranets se ocupan de manera segura y correcta se podrán promover transacciones entre empresas, esto se reduce al ahorro de tiempo y dinero. Con un acceso por medio de claves de seguridad, sólo los autorizados podrán conectarse a la parte interna de la empresa.

Estos beneficios son bastos, pues se crean como ya se mencionó; operaciones seguras de los sistemas internos,

reducción de costos y ahorro de tiempo, facilidad en el acceso a la información de socios (clientes y proveedores), facilita los servicios de red, amplia el desarrollo organización de una compañía por último, Extranet realiza una integración de los sistemas.

Como vemos el incorporar una Extranet al mundo empresarial, lo que provocamos es integrar a clientes y proveedores a una **cadena de producción**, pues establecemos asociaciones con estos. Esto envuelve un intercambio de información.

Al tener un contacto directo con otros agentes se requiere que la información se encuentre en tiempo real, que sea fiel. Este tipo de concepto se define como “Just in Time”, es decir, los proveedores están sincronizados con los clientes para que los pedidos se entreguen en el tiempo acordado.

No sólo el mantener una sincronización en los pedidos se puede permitir dentro de la Extranet, hay otras ventajas que se obtienen al contar con un sistema de información de esta magnitud.

Al tener bien configurado nuestra Extranet podemos obtener un sistema de consulta on-line, que nos apoyará en el conocimiento de nuestro pedido. Con este método podemos conocer los niveles de stock de productos determinados.

Otro beneficio que nos proporciona es la obtención de información específica en condiciones de compra y venta por determinados artículos, la inducción de incidencias, una

fácil comunicación entre proveedor-cliente. Un conocimiento real de las ventas que las empresas van obteniendo.

Para obtener bien estructurada nuestra Extranet, es imprescindible organizar la información de manera funcional, de acuerdo a los estándares de la organización y políticas de ésta.

### **2.3.1.2 Desventajas**

Algunas desventajas que podemos mencionar en lo que respecta al Extranet son:

Una de las principales desventajas que atañe al Extranet, es el alto costo de los servidores Web, su desarrollo, las integraciones, soporte, el mantenimiento que se da al sistema y por último el nivel de seguridad tan delicado que debe tener este método, así como el costo de ésta.

Las Extranets consumen y necesitan cierto tiempo y esfuerzo de la persona encargada, debido a que la actualización de la información que se requiera deberá de ser cambiada constantemente.

Ciertas empresas no cuentan con la infraestructura adecuada para contemplar dentro de sus prioridades una Extranet, debido a que el costo de los servidores llega hacer un poco alto para su presupuesto, por consiguiente su nivel competitivo es muy bajo.

La seguridad es un punto muy delicado en este contexto, al tener un Extranet dentro de una compañía el nivel de seguridad debe ser aún más extremo, puesto que la información viaja al exterior. No es como la Intranet, que sólo es usada por integrantes de la organización. Aquí la información será vista por otro público más complejo, lo que la hace vulnerable ante cualquier situación de violación a la información.

Un problema actual dentro de la Extranet, es lo que ha presentado últimamente los bancos, dentro de su banca electrónica; en esta situación se peligra el dinero de los cuenta-habientes, que en ocasiones se le aplican cargos indebidos de mercancías o productos que no fueron adquiridos o solicitados por estos.

#### **2.4 Surgimiento del Chat**

Se remonta por el año de 1988 cuando un finlandés llamado Jarkko Oikarinen realizó un código original, Aquí fue donde se empezó a utilizar este sistema. Para ese entonces aun no existía el Internet. Tiempo después fue él quien realizó la primera red de Chat. Al cual nombraron IRC (Internet Relay Chat)

Cuando comenzó el Internet como medio, el sistema de chat empezó a crear popularidad y pasó a convertirse en una herramienta de comunicación efectiva, esta herramienta la usaban para comunicarse de manera más directa.

Actualmente el IRC es uno más de los chats existentes, se ha evolucionado en esa tecnología que los nuevos chats tienen tecnología multimedia.

#### **2.4.1 Definición**

El introducirnos a una interacción donde todo se realiza en formato textual nos aboca a un modo de funcionar, conversar, actuar.

El registro escrito ha servido como un modo de expresión, reflexivo, distante. El registro oral se caracteriza por ser casi espontáneo y escasamente formal. Los canales de conversación de un chat rompen con esta división.

Clifford Geertz, plantea la urgencia de un género confuso en el área académica, los chats pueden darse y encontrarse en la misma creatividad sociocultural (Mayans, 2002, pág. 37).

Mcluhan menciona que cada nuevo medio adopta contenidos de un predecesor lo que provoca que se confunda su auténtica validez histórica. Un ejemplo de esto es el hardware cultural procede del software que será contenido. Y a medida que el hardware se hace más accesible el software va evolucionando. Es decir, mientras más avances tecnológicos existan en la sociedad, ésta se ve obligada a inventar nuevos modos de uso.

Los chats pueden ser el sustituto de entablar una conversación oral telefónica o física. Sirve también como sustituto de conocer gente en cualquier lugar público.

Nos proporciona numerosas estructuras narrativas originales que no se pueden crear en una conversación cara a cara, volviéndose éste autónomo y con nombre propio.

Una de las características de este género es que se distingue por la poca elaboración de frases y lo instantáneo de su llegada al o a los receptores, frases entrecortadas que hacen de la elaboración de una opinión o pensamiento algo compartido, y escasamente lineal, sin estructura gramatical.

Es decir, en un chat no es conveniente hacer frases muy largas debido a que estas pierden su interés y atención de quien está del otro lado, debido a que el *scroll* (movimiento de la pantalla, las intervenciones van desplazándose hacia abajo a medida que las palabras de otros usuarios van brotando), en un discurso de chat participan varias personas, contiene un desorden estructural a comparación de un registro oral. Sabemos que se habla mas rápido de lo que teclea.

Los chats se transmite por medio de un ancho de banda estrecho, es decir, se transmite poca información, lo único que se transmite es texto, y no sonidos ni imágenes, para transmitir sólo texto no es necesario tener un ancho de banda

potente, sin embargo, para la transmisión de animación, sonido, imágenes, se requiere mas tiempo y mas amplitud.

Los progresos tecnológicos hacen que los usuarios prefieran los nuevos chat de ancho de banda siendo estos más atractivos. Dentro de algunos años será mayor el número de usuarios de chats multimedia que textuales.

#### **2.4.1.1 Ventajas**

Para algunos usuarios de chat les interesa la sensación de velocidad y la recepción de la información que una videoconferencia. Cabe mencionar que durante años se han ideado medios de comunicación múltiple e instantánea por Internet, las cuales se realizan solamente de manera textual.

El chat facilita la comunicación, la expresión. Es posible platicar con personas de otros países y conocer su cultura sin tener que hacer llamadas internacionales.

Es económico puesto que, al tener Internet puedes tener acceso a diferentes chats.

Algunas empresas crean su propio chat empresarial, es decir comunicación sólo entre empleados de una organización. Donde la misma empresa administra el tiempo que se ocupa para éste, para evitar vicios.

#### 2.4.1.2 Desventajas

Se crea mucha adicción, por ejemplo; en las empresas donde se permite el Chat los empleados se distraen y muchas veces pasan horas platicando con varias personas. Provocando bajo rendimiento laboral.

Malformaciones en el Idioma. Se descuida la manera correcta de escribir creando vicios en el idioma, el uso de simbologías, abreviaciones, provoca un nuevo lenguaje en su mayoría pésimo.

El chat es un medio informal, descortés y frío.

Puede ocasionar lesiones en la visión.

Hay una alta posibilidad de que recibas archivos con virus.

## Capítulo 3

### Propuesta de Comunicación Organizacional

Como parte de mi experiencia profesional, he propuesto un departamento de comunicación organizacional en una empresa privada. Empresa que se dedica al desarrollo de “*software*”, es decir, una empresa de Tecnologías de Información (TI).

La existencia de las organizaciones de “*software*” en México data alrededor de 20 años. En los años ochentas nuestro país importaba diferentes programas de cómputo para la realización de diversas tareas. Ya para mediados de los ochenta la oportunidad de realizar “*software*” en México fue inminente, de aquí se desató una oportunidad para que desarrolladores mexicanos se incorporasen en la naciente industria del “*software*”.

Algunas escuelas introducen la carrera de Ingeniería en Sistemas de Computación en México, para 1980 surge una la primera empresa encargada de dar soluciones y distribuidora de “*software*”, denominada Siga Desarrollos.

Microsoft que para ese entonces es la compañía más importante en toda clase “*software*”. Se introduce en México en el año de 1986, éste genera el parte aguas donde grandes empresas, corporativos comiencen a adquirir equipos de cómputo con el fin de obtener mayor crecimiento tecnológico.

IBM, Macintosh son las principales marcas que introducen equipos en México.

Después de que este gran acontecimiento se genera una situación para las empresas desarrolladoras de *“software”*, donde México comienza a destacarse por el desarrollo de software administrativo. En nuestro país se tiene una gran ventaja en cuestión de crecimiento, puesto que a diferencia de Estados Unidos, México puede atender a todos los países latinoamericanos, esto, por su ubicación geográfica y por su idioma español.

Actualmente, México es un fuerte nicho de empresas desarrolladoras. El *“software”* es la producción de un lenguaje utilizando otro lenguaje (lenguaje de programación), esta manera de trabajar se reduce a laborar en red, trabajar en equipo. Donde se utiliza comunicación verbal, simbólica y horizontal, una participación directa en el trabajo y finalmente una coordinación entre los recursos humanos y los recursos tecnológicos existentes para el desempeño de las tareas.

Vemos que las empresas desarrolladoras de *“software”* deben tener una comunicación que conecta a varios agentes, pues requiere de varias personas para lograr un resultado. En estas empresas el trabajo de desarrollo no podrá ser individual puesto que su razón de ser es grupal. Así partimos

desde un agente de ventas que promueve - entre varios prospectos futuros clientes - los servicios de desarrollo de “*software*”, hasta el grupo de trabajo que culmina las necesidades de un cliente.

En términos generales, el equipo de trabajo de una empresa desarrolladora de “*software*”, se conforma primordialmente de un director general, director comercial, dirección de operaciones, agentes de ventas, líder de proyecto, programador, administradores, analistas, documentadores y reclutadores de personal. Estos integrantes están estrechamente unidos, lo que produce que su comunicación sea constante.

Para señalar esta situación en concreto podemos mencionar un modelo de venta en la empresa desarrolladora.

El agente de ventas conoce las necesidades de un cliente determinado. Si este agente logra vender sus servicios al cliente, dará como resultado el inicio de un “proyecto” a fabricar en la empresa desarrolladora de “*software*”. Al colocar este proyecto, su acto seguido es dar aviso al área correspondiente para llevar a cabo la producción del mismo. Por su parte el agente de ventas dará previo aviso al área de Dirección General, Dirección Comercial (área a la que pertenece), y a la Dirección de Operaciones. En caso de no tener suficiente personal a cubrir, la Dirección de General notificará al área de Recursos Humanos para que adquiera el

personal faltante. Por otro lado, la Dirección de Operaciones llevará a cabo, la labor de administrar a los recursos designados para el proyecto, incluyendo los siguientes; líder de proyecto, programador, documentador y analista. Para la realización de este proyecto es necesario contar con la colaboración de varios programadores, cada uno con diferente posición y experiencia, mismos que tendrán a su cargo el análisis, diseño y desarrollo del proyecto.

Dentro de las funciones del personal que producirá el desarrollo proyecto se encuentran ciertos puestos definidos. A continuación describiremos - sólo para hacer mención - a los actores que integran el equipo de trabajo de desarrollo. Para esta descripción tomaremos el mínimo número de partícipes que se utilizan en el desarrollo de un proyecto de "software". Los participantes a destacar son; un líder, su función es encargarse de la gestión y coordinación de todo el proceso de trabajo. Un analista, es quien realiza la labor de analizar el proceso o producto que se va a construir, éste actor, crea los dispositivos especiales que serán útiles para su desarrollo. Por ultimo el programador que desarrollará todas estas soluciones en el lenguaje correspondiente. Cabe aclarar que el lenguaje que se emplea para cada desarrollo de "software", depende de las necesidades del cliente.

Logramos visualizar que el principal elemento de la empresa es el capital humano. Y que cada agente se relaciona con sus demás compañeros de trabajo, dada la naturalidad del negocio.

Actualmente surgen nuevas empresas de desarrollo de “*software*” y su crecimiento ha llegado a ser considerable. Por esta razón mi trabajo se manifiesta en la creación de un departamento de comunicación organizacional en una pequeña empresa desarrolladora de “*software*”.

A lo largo de mi experiencia profesional me he enfocado en laborar en compañías que manejan este giro. Compañías que tienen a su favor tecnología de punta, donde muchas veces aunque su nivel tecnológico sea alto, en ocasiones su sistema de comunicación llega a ser deficiente y obsoleto. Lo que provoca ciertos problemas en todas las áreas involucradas en la empresa.

Propongo un manual de comunicación organizacional sin grandes complicaciones, haciendo uso de la tecnología podemos establecer un manejo adecuado de la información que corre dentro de la organización, que mantenga a la compañía actualizada de cualquier cambio que surja en un futuro.

Información donde el personal se le mantenga al tanto de los logros que la compañía ha alcanzado. Así como acuerdos a los que ha llegado para su crecimiento.

Este modelo de comunicación será de utilidad para cualquier otra empresa de Tecnología de Información que desee adoptar el modelo que aquí se presentará.

## 2.5 Surgimiento de Hábil, SA de CV

“Hábil” es una empresa 100% mexicana dedicada al desarrollo de “software”. La idea surge de un grupo de Ingenieros que desean ofrecer un aspecto diferente en el ámbito de las Tecnologías de Información (TI), un elemento que los haría únicos en el ambiente de tecnologías.

Este grupo de Ingenieros se percataron que, no sólo se necesita reclutar personal que hubiese estudiado la carrera de Ingeniería en Sistemas, si no asegurarse que estas personal tuvieran el perfil correcto de lo que buscaban.

En noviembre de 2006 en la Colonia del Valle, en México DF inicia operaciones la empresa “Hábil”.

Tras varias experiencias no muy exitosas en la contratación de personales no aptos para los puestos, el Consejo que conformaba “Hábil” tomó la decisión de encontrar la solución ante esta problemática. Después de varias juntas con el consejo, se llegó a una solución. Reclutar sólo a los mejores alumnos egresados de la carrera de sistemas, sin experiencia laboral, esto, con el fin de que fueran capacitados por la compañía y así aseguraran el éxito de su gente y por consiguiente el triunfo de cualquier proyecto que se encontrará en vías de desarrollo.

La tarea siguiente fue convocar a varios aspirantes de diferentes escuelas, realizar diversas entrevistas para elegir a los mejores. Una vez cumplida esta parte los aspirantes ingresarían a un centro de capacitación, perteneciente a la empresa. Al finalizar de manera exitosa dicha capacitación, los aspirantes iniciarían operaciones para la empresa *“Hábil”*.

Formula que ha funcionado a la compañía, obteniendo aceptación tanto, por parte del aspirante como por parte del cliente, puesto que, con este método la empresa puede cerciorarse de la calidad de trabajo que se le ofrece al cliente.

A dos años de su apertura, *“Hábil”* cuenta ya con un importante mercado al que ofrece sus mejores resultados, donde su crecimiento ha sido benéfico, situación que nos apunta a su sistema de comunicación, elemento en el que pueden surgir deficiencias, si éste no se encuentra bien definido.

## **2.6 Caso de estudio**

Como caso de estudio que tomaremos en *“Hábil”*, nos enfocaremos en sus medios de información dentro de la organización y fuera de esta. Como sabemos, el sistema de comunicación es un pilar esencial para el desarrollo y

crecimiento de las organizaciones, es por eso que su sistema de comunicación lo mejoraremos de manera funcional.

Debemos puntualizar que las empresas de Tecnologías de Información (TI) se fundan como el elemento primordial en la revolución tecnoelectrónica, intrínsecamente en nuestra sociedad de información y conocimiento. Es por este hecho que su modelo de organización difiere al de muchas otras organizaciones.

Las empresas de Tecnologías de Información (TI), manejan información inmediata, lo que da como resultado que su supervisión puede manejarse tanto diaria como semanal, debido al cúmulo de información que se maneja día con día. El proceso exitoso de un sistema de comunicación estará determinado por la integración de los diferentes departamentos de una organización y de la interdependencia de los mismos.

Para poder obtener un sistema de comunicación adecuado, sin la necesidad de gastar altas cantidades económicas. En nuestros días, existen diversas soluciones que harán que el camino al cambio sea de lo más aceptable.

Al existir las problemáticas de comunicación comunes, tendremos que atacarlas con la mejor solución posible, en ámbito de comunicación. Para poder conseguir un estándar de calidad efectivo en la organización.

Gracias a mi experiencia profesional y a los problemas de comunicación en los que me he enfrentado he podido analizar en donde comienza el problema de comunicación en las organizaciones. Para poder eliminar de una manera efectiva estos problemas he propuesto a la empresa “Hábil” un sistema de comunicación que será manejado y administrado por cada responsable de cada departamento del organigrama de la empresa. Por ende este sistema será interactuado en adición con las áreas de la compañía.

## **2.7 Manual para Hábil, SA de CV**

Generalmente las empresas utilizan documentos que son guardados y resguardados para su consulta posterior, creando un problema futuro pues no siempre se lleva a un control exacto de los documentos, ya sea por traspapeleo o pérdida de estos.

Otro factor importante de los problemas de comunicación es la retroalimentación. En ocasiones cuando surge una situación determinada donde se involucran más de un área, la retroalimentación no llega a ser suficiente, produciendo una mala información entre las áreas, dando como resultado trabajos inconclusos o mal hechos. Aminorando la calidad de los servicios y productos ofrecidos.

En la actualidad algunas empresas cuentan con sistemas desarrollados para cubrir ciertas necesidades en su organización, y no todas llegan a tener una solución integral para cubrir todas las áreas de la compañía. Un ejemplo de ello, son los bancos, que tienen un sistema financiero, donde se administran los movimientos manejados por los clientes y proveedores. Las tiendas departamentales también cuentan con un sistema de soporte para llevar la administración de la mercancía vendida a los clientes, y de la mercancía que se le compra al proveedor.

Ambos sistemas sólo cubren un departamento específico con necesidades establecidas. En cambio, su comunicación interna de estas empresas es manejada aún por medio de correos electrónicos, los empleados se comunican por correos electrónicos y por envíos de reportes a la dirección en la que están asignados. La falta de un sistema integral que cubra todas las áreas sería del todo benéfica para acelerar el proceso informativo.

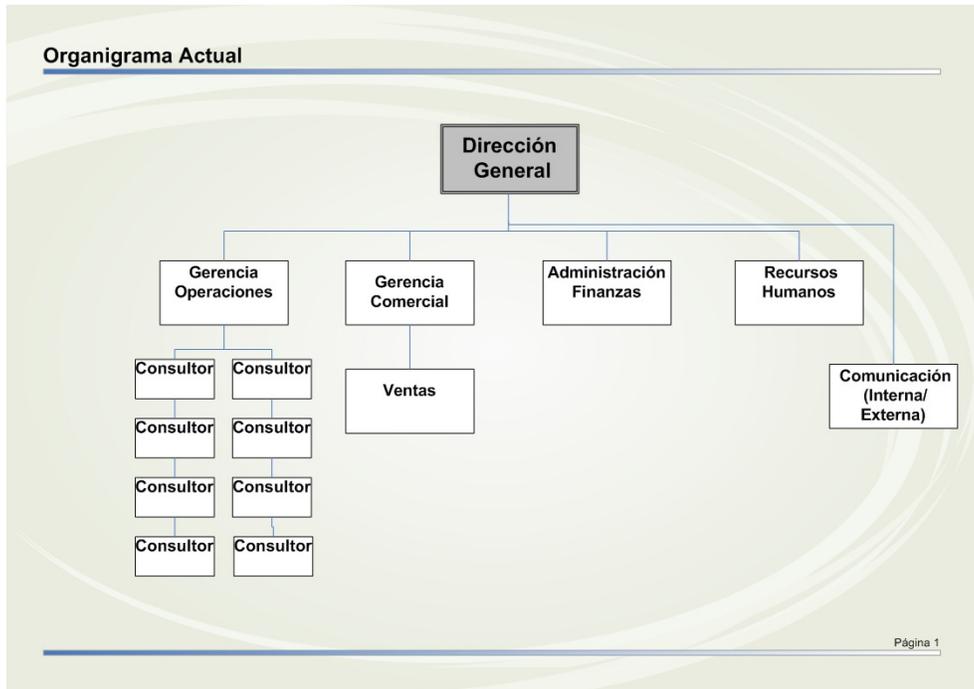
Es por eso que planteo una solución funcional para agilizar la información, esta solución se basa en la creación de un **“sistema único”** que será usando dentro de la organización (Intranet) y fuera de ésta (Extranet), para el uso de clientes, proveedores. Es un sistema que ocupara toda la organización en sus tareas diarias. Este sistema estará ligado con cuentas de correo electrónico del personal de la empresa *“Hábil”*.

El sistema se basa en un desarrollo de un software con aplicaciones dinámicas, es decir, interactivo, de tipo horizontal y vertical entre los departamentos de la organización. Este debe permitir la personalización de los productos y servicios presentados, donde su captura sea lo más intuitivo para el departamento de comunicación.

La base de conocimiento que se generará permitirá a corto plazo mejorar el tipo de comunicación interna entre los departamentos de la organización y la comunicación externa entre los clientes y proveedores.

De manera general, describiremos cómo funciona y enfatizaremos específicamente en la parte que a comunicación interviene. Con este sistema se unirán todos departamentos de la compañía. Este sistema estará documentado para su uso y aplicación, será un manual de usuario donde explica cuál es el proceso que se debe seguir para cualquier asunto y para cualquier puesto. El sistema tendrá dos opciones uno para usarlo dentro de la organización y otro para usarlo fuera de ella.

El organigrama de la empresa actualmente se presenta de esta manera:



**Figura 1.0.**

Este organigrama no es tan extenso, puesto que la empresa no es muy grande. Y tratan de obtener mayor desempeño sin tantas áreas.

Cada departamento tiene su responsabilidad, simplificaremos cada una de ellas:

La **Dirección General** es la encargada de formular planes, estrategias y programas de desarrollo. Otra de sus funciones es la supervisión de las 4 áreas que tiene a su cargo.

**Gerencia de Operaciones:** este departamento tiene que ver en la manera en como se producen los bienes y servicios de toda organización. Esta área se encarga de las decisiones relacionadas con el diseño, gestión y el perfeccionamiento de las operaciones. La gerencia de operaciones es el área que maneja la materia prima de trabajo (en una empresa de desarrollo de *software*), es decir los consultores. Realiza un alineamiento estratégico de recursos.

**Gerencia Comercial:** la función de esta parte, es estudiar e implementar los medios suficientes para poder realizar una estrategia de venta efectiva que sea rentable y benéfica para la empresa. El gerente comercial deberá de tener la capacidad de afrontar con éxito los cambios constantes del mercado a atacar.

Plantea objetivos, analiza y desarrolla la metodología del desarrollo de ventas.

**Administración y Finanzas:** planea, coordina, dirige y supervisa las actividades que permitan una eficiente operación de los sistemas de administración de recursos humanos, materiales, financieros.

**Recursos Humanos:** Se encarga de, dirigir, planear, coordinar, asesorar, controlar y evaluar de manera estratégica y permanente todos los procesos relacionados con los recursos humanos de acuerdo con las exigencias y peculiaridades de la

empresa. Esta contrata, selecciona, forma y desarrolla al capital humano.

**Comunicación Interna y Externa:** este departamento establece la concepción, planificación y gestión de cualquier tipo de actividades que afecten a la imagen pública de la organización o a su propio funcionamiento interno.

El departamento de comunicación aquí nombrado, coordina, integra, diseña, gestiona y toma la iniciativa en la estrategia de comunicación, donde los ejecuta por medio de planes de acción previamente diseñados para su ejecución.

La función de este departamento es fundamental para llevar a la organización a una comunicación integral, donde se incluye la gestión de comunicación corporativa, la relación que se tiene con los medios, la imagen y las relaciones externas.

Este departamento es clave en el desarrollo de la estrategia integral de la compañía.

Como ya se comentó este departamento es la clave de la compañía. Por este motivo se hace la propuesta de una comunicación organizacional con ayuda de la tecnología.

Este sistema ayudará a todas las áreas a que la información se maneje efectivamente. Ciertas áreas interaccionan con otras y deben realizar un proceso comunicativo, el cual puede

tardar ciertos días en llegar al encargado correspondiente. Es por eso que nuestro sistema puede hacer que esto se realice de manera automática.

Se realizará un sistema automatizado, donde cada empleado podrá ver sus pendientes a realizar y las nuevas tareas asignadas, así como el proceso de comunicación interno que se maneje en la compañía.

Ejemplificaré dos departamentos que interactúan de una manera constante para conocer como se manejará este sistema de comunicación.

Para este ejercicio tomaré el Gerencia Comercial y la Gerencia de Operaciones.

Como sabemos, las empresas de desarrollo de software son aquellas que realizan trabajos por proyectos a ciertos clientes, trabajos que pueden durar desde un día hasta años.

Previamente el área de ventas realizó una venta de cierto servicio o producto a desarrollar, al realizar esta actividad es obligación del vendedor avisar a su Gerente Comercial. El Gerente Comercial al conocer este hecho, deberá de notificar al Director General y al Gerente de Operaciones que iniciaría un nuevo proyecto para determinada fecha.

El Director General solicitará al gerente de operaciones que realice la coordinación, ejecución y seguimiento de dicho proceso. Nuestro gerente de operaciones evaluará que personal de desarrollo y de análisis tiene a su disposición en esos momentos, es decir, reunir a su equipo de trabajo para formar un grupo encargado de ejecutar dicho trabajo.

Si por alguna razón no se tuvieran los recursos humanos suficientes es obligación del departamento notificar a la Dirección General para que tome acción de este acontecimiento. Por otro lado, el Director General, comunicará al departamento de Recursos Humanos, para que realice el proceso de selección y contratación de nuevo personal en un tiempo determinado, el Director le dará las especificaciones de cuanto personal necesita y con que "Skill" (perfil exacto por aspirante), estimando un tiempo para la búsqueda y contratación.

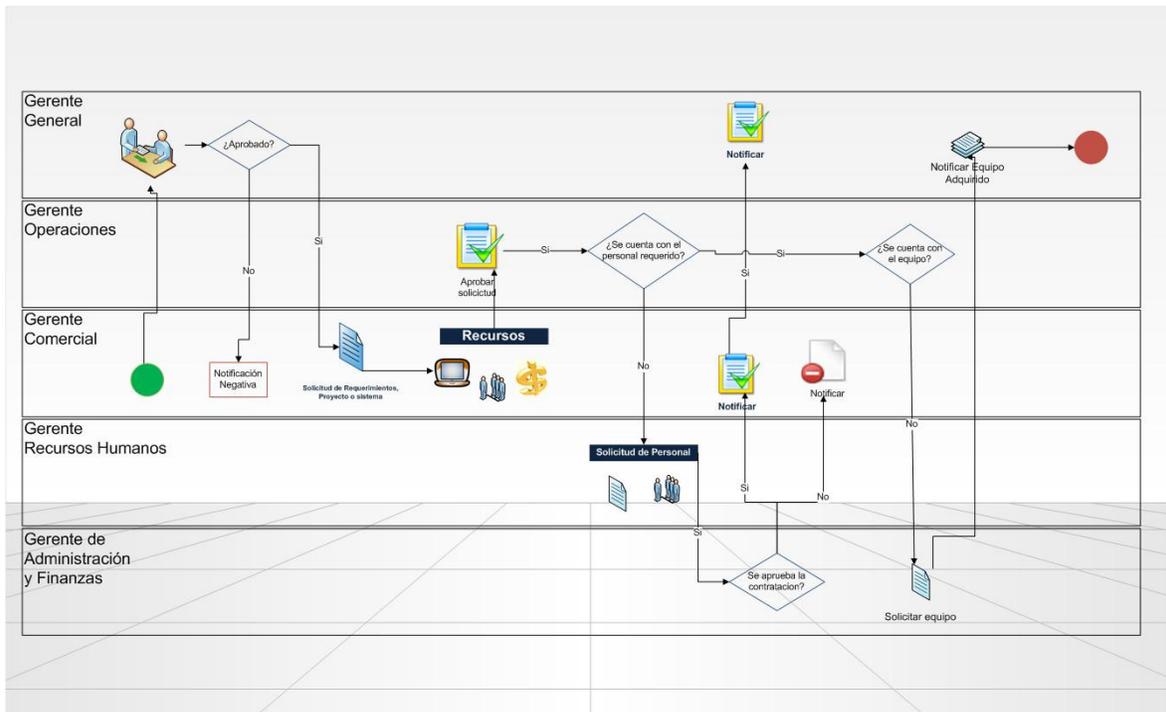
El siguiente proceso que desempeña Recursos Humanos es la selección del personal, después la contratación del personal especialmente seleccionado (con el visto bueno de la Dirección General y el Gerente de Operaciones), la siguiente actividad es realizar el archivo único del expediente del (los) nuevo (s) empleado (s). Recursos Humanos avisará al Gerente de Operaciones para que éste se encargue del personal.

Por último, el departamento de Recursos Humanos, avisa al departamento de administración de la integración de cierto personal nuevo, este último efectuará la alta al (los) nuevo (s) empleado (os) para que cada quincena se aplique el pago de su salario.

Por último el departamento de Recursos Humanos anunciará al Departamento de Comunicaciones la nueva contratación realizada, esto, con el fin de que Comunicaciones formule un comunicado al personal de la organización para darle la bienvenida al (los) nuevo (s) integrante (s) de la empresa.

Este proceso se ve sencillo, sin embargo, nos podemos percatar que se tienen que realizar documentos a varios departamentos notificando una acción tras otra y en ocasiones el seguimiento queda inconcluso.

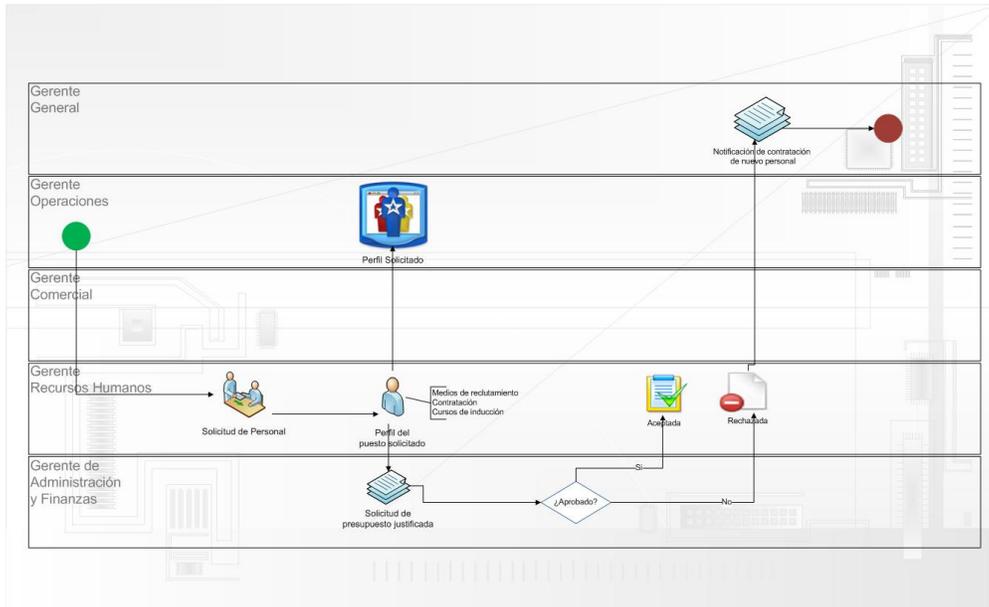
Si realizamos un diagrama de comunicación vemos que este proceso concluye viaja de esta manera. Que se muestra en la **(figura 1.2)**



**Figura 1.2**

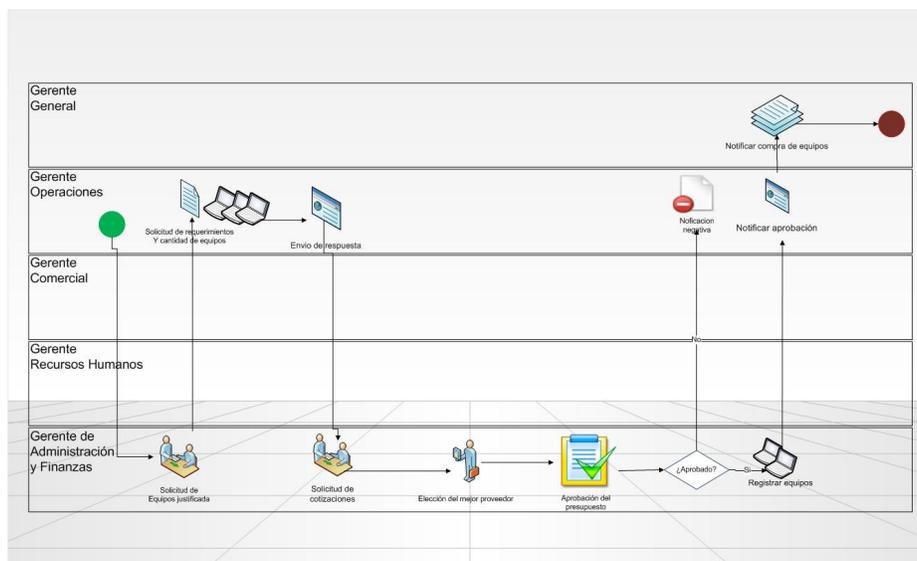
Cabe destacar que la anterior figura es la integración de todas las áreas.

Al unir toda la empresa primero se define el proceso interno por área, por ejemplo la contratación de empleados es así:



### Ejemplo 1

Otro ejemplo es el área de compras, que puede manejar este tipo de proceso.



### Ejemplo 2

Con nuestra propuesta de sistema de comunicación automatizado esto funcionaría más rápido. La información viajaría mecánicamente sin necesidad de hacer comunicados escritos. Debido a que los comunicados existen dentro del sistema formados como plantillas.

Esto quiere decir lo siguiente; el sistema estará diseñado para que las áreas coordinadas interactúen automáticamente. Es decir, todo empieza desde la alta de una necesidad y de ahí se desprende una serie de acciones que el sistema hará solo.

Todos los empleados tendrán que entrar a un **sistema único**, que será su plataforma de trabajo. Cuando los empleados lleguen a su lugar de trabajo tendrán que entrar a este sistema con un nombre de usuario y con una contraseña (que se da por parte de Recursos Humanos a la fecha de inicio de labores.).

Este sistema tiene varios módulos, dependiendo el puesto del empleado se activan los módulos autorizados. Los módulos son; Dirección General, Operaciones, Gerencia Comercial, Administración y Finanzas, Recursos Humanos y Comunicación. Cada módulo está ligado con otro en ciertas acciones.

Para describirlo un poco mejor, tomamos nuestro ejemplo de la venta del nuevo proyecto antes mencionado.

Al inicio el personal de ventas tuvo que entrar al sistema con su usuario y contraseña, al momento de efectuar esto lo dirige exclusivamente a la Gerencia Comercial en el concepto de Ventas. En este módulo previamente nuestro vendedor tuvo que dar de alta a un cliente nuevo. Al darlo de alta automáticamente se crea un número de cliente, el sistema está configurado para realizar ciertas acciones de acuerdo al módulo que se esté operando. Por decir, cuando ya contamos con nuestro número de cliente, el Sistema de Ventas te solicita ingresos cual ha sido el seguimiento de venta con este cliente.

Al realizarse una venta de un producto o de un servicio, el vendedor especifica que se vendió, como se vendió y cuando se inicia el servicio. Estas acciones se ejecutan con sólo un “clic”, es decir, existen parámetros a ejecutar que el módulo ya las tiene definidas, acciones configuradas previamente. No se tiene que hacer ningún escrito a nadie. Cuando se activa el inicio de un proyecto vendido, el sistema se conectará con el modulo de Operaciones y Dirección General, donde se observará que se dio de alta un nuevo proyecto, a un número de cliente con ciertas especificaciones.

Al entrar al sistema el Gerente de Operaciones observará que el cliente número tal, dado de alta por “x” vendedor, cerró tal proyecto, con un tiempo de duración determinado y con cierta cantidad de integrantes.

El módulo de Operaciones podrá automáticamente avisarle al Gerente si se cuentan con recursos para cubrir y mostrará un listado de todo el personal a su cargo en los proyectos y actividades que se encuentren, así como la fecha en que estos terminan su actividad. Si no se tuviera el personal completo, el sistema avisará al departamento de Recursos Humanos de la necesidad de ciertos empleados. Recursos Humanos no podrá realizar una contratación hasta que la Dirección General le habilite el módulo de contratación para el proyecto que se vendió donde se necesite personal.

Cada módulo tiene ciertas acciones a realizar configuradas anteriormente, estas acciones van siempre ligadas de un departamento a otro, la utilidad de este sistema ayudará a agilizar todo proceso, sin necesidad de realizar documentación a archivar. Es por eso la favorable utilización de este sistema, motivo por el cuál propuse este método de comunicación.

Para cada departamento se manejan interacciones similares. Para el Departamento de Comunicación también se manejan interacciones, esta área al realizar un comunicado podrá determinar si es para toda la empresa o para cierto departamento en específico. Agilizando su comunicación interna.

Podemos mencionar lo siguiente: el Director General requiere una junta con el personal de la compañía, para notificar

avances y logros de la empresa durante el año. El Director entra al **sistema único**, elige el Departamento de Comunicación Interna, emite una solicitud de reunión con “x” departamentos. Lo que implica que el Departamento de Comunicación dentro de su módulo recibe esta nueva asignación a realizar, (cuando el jefe del depto. o encargado) al consultar, se genera automáticamente la carta de invitación para el personal y basta dar un sólo clic para ser enviada a cada empleado de la compañía.

Para el uso fuera de la organización (Extranet) el escenario es similar, cuando el empleado no se encuentre en su lugar de trabajo, es decir, que esté en una oficina regional de la misma organización, podrá consultar sus actividades y tareas pendientes con sólo entrar al **sistema único** y digitalizar su usuario y contraseña. Si en dado caso el empleado estuviera en otro lugar fuera de las oficinas de la organización, éste puede entrar a su módulo correspondiente desde un acceso seguro de Internet.

Otra de las ventajas de este sistema es que cuando el personal no se encuentre ni físicamente, ni firmado en la sesión del sistema. Se emitirá un aviso por medio de correo electrónico, este aviso se enviará al correo institucional del responsable de la tarea pendiente a realizar.

De esta manera, en lo que respecta a la Comunicación Externa su función será que el Departamento de Comunicaciones podrá

emitir en el **sistema único** -dependiendo de la acción a realizar- comunicados, solicitudes, publicidad a clientes, proveedores. Esta información le llegará al interesado vía correo electrónico. En caso concreto de la publicidad que se quiere agregar, ésta automáticamente será remitida a la página Web de la compañía.

Los clientes podrán tener acceso a la Extranet por medio de un usuario y contraseña, misma que ventas les proporciona al ser ya clientes. Aquí podrán solicitar cotización por algún servicio, o bien, obtendrán el avance del proyecto que tienen actualmente con la compañía.

Como ya mencionamos el fin de este **sistema único** es agilizar todo tipo de comunicación. Es así como realice esta propuesta con el fin de facilitar el proceso de toda la organización. Es imprescindible comentar que este proceso no sólo estará reflejado en las computadoras de la organización, también estará documentado para su uso y consulta a manera de Manual de Comunicación Organizacional.

### **2.7.1 Principios**

Los principios que se establecen en una organización son reglas o normas de conducta que nos orientaran en el camino de las acciones. Estas reglas se aplicarán de manera general para toda la institución, dichas reglas son establecidas por la institución desde su creación.

De igual modo el “sistema de comunicación” que será abordado tiene sus propias reglas de uso, las cuales no pueden ser modificadas por ningún actor para otros fines distintos para lo que fue diseñado.

### **2.7.2 Valores**

Los valores son la fuerza que sustenta las organizaciones .Estos elementos llevaran a la compañía al éxito esperado.

Algunos de los valores que “*Hábil*” manifiesta son; Excelencia operativa, Liderazgo, Vanguardia Tecnológica, Pasión por hacer las cosas, Efectividad de hacer que las cosas sucedan, Trabajo en equipo, Confianza como base fundamental en una institución, Calidad, Ingenio, Integridad, Rentabilidad; el resultado de las ideas combinadas con el esfuerzo con que se ejercen, Compromiso, Disciplina, Experiencia del saber hacer las cosas. Valores que son enmarcados por su importancia y presencia.

Realizar una organización productiva va de la mano con los valores que se establecen desde el origen de cualquier sistema.

Los componentes como; el factor humano, el clima laboral y la gestión del conocimiento serán de gran utilidad para el futuro de “*Hábil*”, con ayuda de estos valores y componentes

nuestro proyecto de comunicación será bien aceptado por la empresa

### **2.7.3 Metas/Objetivos**

Como meta establecida se busca hacer una estructura de la organización para manejar de manera efectiva el proceso de comunicación. La realización de un prototipo bien definido y estructurado, donde se oriente la cohesión del grupo de trabajo, para alcanzar las metas de la organización.

El objetivo principal que se tiene, es operar de manera funcional para ser reconocido por el cliente como una empresa de excelencia preocupada por mantener siempre la vanguardia y la funcionalidad en los servicios que se ofrecen. El objetivo de “Hábil”, no es sólo ser reconocido en el mundo de Tecnologías de Información, se busca permanecer en el mercado como líder de productividad y calidad, garantizando un trabajo con las mejores soluciones.

El sistema de comunicación tiene como objetivo primordial el facilitar las tareas que se desarrollan dentro de la institución, utilizando un manejo sencillo para los usuarios que lo operen.

#### 2.7.4 Calidad

La organización en conjunto busca un reconocimiento en el sector al que pertenece, cada departamento tiene su contenido, ya sea en la línea de administración o en la dirección de comercialización. Si importar cuál sea su fin en particular lo que se busca sobresalir y cosechar un nivel de prestigio. Esto, será más valioso para la organización si el trabajo realizado cumple con los estándares de calidad adecuados para su elaboración

En relación con esta calidad lo que se busca es llegar a un elevado, que pueda cumplir con la expectativas implícitas y explícitas del cliente, proveedor o de la misma organización. Se busca obtener una cualidad innata, que sea reconocida por los agentes externos e internos que estén involucrados en el negocio.

El fin es realizar las actividades encomendadas sólo una vez, es decir, que el esfuerzo al ejecutar un trabajo se realice por única ocasión y que de cómo resultado la satisfacción total del cliente, proveedor o incluso de la misma institución.

Esta calidad de hacer bien las cosas sin desperdiciar recursos (económicos y humanos), le dará un valor importante a la organización.

### 2.7.5 Tipos de comunicación

Durante este trabajo hemos conocidos varios tipos de comunicación que ayudan a las organizaciones a mantenerse comunicados. Esta manera de comunicarse es delimitada y establecida por las empresas.

Algunas utilizan comunicación horizontal, vertical, ascendente, descendente. Comunicación verbal, no verbal, etc. Información escrita por medio de; memorando, circulares, boletines, etc. Todo depende del tipo de comunicación que se elija desde el origen de una compañía.

Para poder elegir un proceso comunicativo dependerá del espacio, tiempo y lugar en el que se encuentre. Al hablar de ambiente organizacional es referirse a los agentes físicos y sociales externos de una organización. La investigación es de trascendental importancia; “un análisis para implementar las estrategias que le permiten a la organización aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas con éxito” (Arras, 2002, p. 122).

### 2.7.5.1 Uso adecuado de canales de comunicación existente

Actualmente “Hábil” cuenta con documentos digitales archivados en un servidor, y que son para consulta y resguardo. Utiliza navegación de Internet, videoconferencias, página Web (donde sólo muestra ciertos aspectos de la compañía), correos electrónicos y la utilización de equipos de radio.

Mantiene un nivel de comunicación medio, lo que provoca la presencia de algunos problemas de retroalimentación dentro de su compañía. El uso adecuado de los canales que maneja pudiera ser más efectivo siempre y cuando se lleve un seguimiento de los acontecimientos que se presentan día a día.

Por ejemplo, el personal de ventas tiene ciertas actividades a desarrollar para la adquisición de nuevos clientes y proyectos. Cuando se presenta un nuevo cliente con determinadas necesidades, en ocasiones la Dirección Comercial no recibe esta información (por olvido ú omisión por ambas partes), dejando toda la responsabilidad al personal de ventas. Este hecho por muy pequeño que parezca puede provocar la NO venta de algún producto o servicio. Ocasionando un problema a nivel institución.

Es por eso que enfatizamos en el uso adecuado de los sistemas de comunicación, al cuidar y poner en práctica procesos comunicativos bien definidos, produciremos un cambio integral. Acordando como base primordial de una empresa; el proceso de comunicación.

#### **2.7.5.2 Propuesta hacia el uso de nuevos canales de comunicación**

En el “sistema de comunicación”, descrito anteriormente en gráficos, hemos propuesto el uso de algunos nuevos canales de comunicación que nos ayudarán a lograr un nivel de comunicación adecuado para la organización en estudio.

Algunos de los canales que mencionamos fueron los siguientes:

- Establecer como medio de comunicación interno, el uso de la Intranet.
- Incluir el Extranet para facilitar a clientes y proveedores el conocimiento de bienes y servicios. Así como apoyar a los integrantes de la organización cuando no se encuentren físicamente en oficina de trabajo.
- Con la ayuda del sistema de comunicación propuesto anteriormente, podemos establecer comunicación que será enviada a ciertos empleados que por alguna situación no están en su lugar de trabajo. (por medio de Internet y un teléfono celular)

## **Conclusiones**

Las empresas con vías a crecer y ser diferenciadas en el mundo empresarial son aquellas que le dan la suma prioridad a la comunicación y la información, puesto que como es bien sabido, la comunicación enriquecida en un ambiente laboral hace que los resultados sean globales. Obteniendo los mejores resultados y provocan empresas de calidad.

Para poder llegar a un nivel de comunicación preciso es imprescindible tener, cada quien, el papel que le corresponde, es decir, es necesario saber que el principal responsable de que la comunicación fluya eficazmente es el emisor, mismo que debe proporcionar la información clara, sencilla y exacta, usando los medios de comunicación adecuados y asegurar que el receptor haya recibido con puntualidad y exactitud dicha información. Así podemos evitar caer en malos entendidos y atrasos, ya sea en producción, servicio, tiempo de respuestas, tiempos de entregas o atención en general.

Según cómo cambian los tiempos, así también se han modificado o enriquecido los tipos de comunicación, que si bien antes eran un poco deficientes, en la actualidad se han convertido en una fuerza de ayuda para todas las organizaciones que quieren iniciar operaciones en este siglo XXI.

Escoger las que van de acuerdo a nuestras necesidades y objetivos, no tener rezagos en cuestión de nuevas técnicas de comunicación. Esto nos hará más eficientes en nuestro trabajo. También es necesario saber que riesgos adquirimos al optar por algún tipo de comunicación, de los cuales estamos sujetos a equivocarnos o a no manejarlo de manera adecuada.

Es por eso que nuestro trabajo de investigación concluyó en la importancia de las comunicaciones en las organizaciones que desean iniciar operaciones en la actualidad, ayudadas por el uso de nuevas herramientas tecnológicas que las hacen más eficaces, pero también, se debe conocer el riesgo en el cual pueden caer ciertas empresas.

Durante mi experiencia laboral he trabajado y observado algunos métodos que ayudan a que las empresas tengan un nivel de comunicación elevado, que hace que las organizaciones tengan mínimo de errores en sus operaciones. Se debe escoger bien las técnicas a usar y conocer los riesgos que pudieran derivar de un mal uso.

Mi experiencia se basa en aplicar métodos de comunicación en empresas donde se establecen sus necesidades de comunicación efectiva y la manera como es posible solucionar estos requerimientos.

En este trabajo consulte algunos de los autores más reconocidos para definir la comunicación como tal, los tipos

de comunicación que hay en las empresas y propuse el uso de algunas tecnologías de información para la mejora de los sistemas de comunicación, destacando la importancia de tener un departamento de comunicación.

Con la información que se ha proporcionado en el presente trabajo estoy segura que muchos de los conceptos de uso de información cambiaran para el caso que se estudio, pues obtendrá mayor beneficio si automatiza sus sistemas de comunicación.

Partiendo de todos estos aspectos teóricos que tuve en mi investigación puedo confirmar que la comunicación no es sólo cuestión de saber que es y desde cuando se ocupa, sino llevarlo a un grado más alto, el poder hacer uso de las comunicaciones.

Y sobre todo que los tipos de comunicación deben ser lo suficientemente efectivas, veraces, oportunas y resolutivas. Que la información que circula en una organización a través de los canales interpersonales (electrónicos, escritos etc.), deban ser multidireccionales y circulares.

Como una de las ventajas de la información efectiva es que produce un cambio a nivel institucional. Uno de los efectos que se ve a primera instancia es que el empleado ya estará identificado. "Propiciar la identificación de la gente

con la organización, y por tanto, el orgullo y sentido de pertenencia”, como lo describe Horacio Andrade.

Ahora debemos dejar claro que la información que ahora circulará dentro de la organización tendrá un alto grado de veracidad y congruencia, para no caer en falsedades y que los receptores vean con credibilidad lo que reciben, dicho de otro modo, será lo mismo que se dice a lo que se hace. Al llevar a cabo todo este proceso el resultado será inmediato, ya que, provocaremos una imagen favorable en la organización por dentro y por fuera.

Con este conocimiento ahora sabemos que los canales de comunicación que actualmente circulan dentro de “*Hábil S.A.*”, podrán saber cuáles no han sido lo mejor manejados y automáticamente se propondrá un cambio de hábito, o bien, si aún no tienen suficientes canales de comunicación se planteara otros tipos de comunicación que podrán apegarse a las necesidades que la organización necesita.

Este estudio nos señala que no todas las empresas requieren los mismos tipos de canales de comunicaciones, ya que esto depende del giro, ambiente y servicio que la empresa tiene. Es por eso que es importante recalcar que necesidad tiene “*Hábil S.A.*”, para su nivel de comunicación.

Describimos los principales errores que una organización tiene dentro del uso inadecuado de las tecnologías de

información. Y dimos varias soluciones para dar un mejor uso a estas. Y así conseguir el mejor manejo de la tecnología en la organización.

Al obtener este beneficio del buen uso de la tecnología, nuestra comunicación se verá beneficiada. Roberto Hernández comenta: las nuevas tecnologías propician, sin lugar a dudas, que el mundo se haga más pequeño, que la comunicación se realice más rápidamente, y por consecuencia, las decisiones se toman con mayor prontitud y oportunidad.

Al proponer esta estrategia de comunicación en el departamento de comunicación organizacional; provocamos que todos los departamentos dentro de la organización se encuentren unidos a un mismo tipo de comunicación interna. Al obtener este resultado las áreas estuvieron lo mejor coordinadas y cuando la comunicación necesitó ser externa el nivel de calidad fue igual al que existe dentro de la organización.

Busque el llegar a tener una excelente comunicación dentro y fuera de “*Hábil*” A crear una cultura organizacional diferente. Sabemos que la cultura se forma por valores y creencias de las personas que forman parte de él y un conjunto de manifestaciones culturales. La cultura le otorga identidad a la organización, ambas están completamente ligadas.

Cada organización tiene su propia cultura organizacional, que lo hace diferente una de otra, en este caso de estudio la organización de la empresa “*Hábil S.A.*”, será diferenciada de otras y adquirirá, gracias a esta, un valor agregado en el ámbito competitivo.

La cultura y la comunicación están estrechamente ligadas ya que la primera implica la creación de una serie de significados compartidos en la organización lo que conlleva a que la manera de comunicarse dentro y fuera de la organización será determinada por la cultura que la organización.

Concluí que se desarrollar un tipo de cultura que haga la pauta del cambio en una organización, una cultura donde el tipo de comunicación sea la mas asertiva y resolutiva en este mercado de tecnologías y donde, por lo general, la cultura de las organizaciones en México son de manera autoritaria.

Mi fin es auxiliar a “*Hábil S.A.*”, a crear una cultura organizacional diferente y que haga una pauta en lo que actualmente exista y que se de a conocer como una empresa diferente en tecnologías de información, que obtenga una excelente comunicación retroalimentada, dentro y fuera de nuestra organización. Que obtenga un departamento de comunicación organizacional que funcione como un sistema que administre todos los medios de información existentes dentro de la organización.

Todo esto se podrá lograr por este estudio minucioso, donde “*Hábil S.A.*”, cuenta con los avances tecnológicos necesarios y bien usados para mejorar su tipo de comunicación.

Al final con todo este cambio que se formará desde adentro hacia afuera “*Hábil S.A.*” podrá competir en el ambiente informático que existe. Causará de igual modo, una imagen lo suficientemente veraz y confiable para cualquier servicio que desee ofrecer. La buena imagen, sólo se da en una cultura organización y con una excelente comunicación dentro de las organizaciones.

Y con la ayuda del material de investigación utilizado en la presente tesina, podemos estar seguros que se producirá un cambio en la estructura de “*Hábil*”, pues la comunicación organizacional sin duda se ha convertido en el punto central que muchas de las empresas actualmente se están enfrentando.

Así concluyo este trabajo, esperando sea de mucha utilidad no sólo para la empresa de estudio, sino para aquellas que busquen hacer un cambio radical en su comunicación y que puedan obtener un cambio cultural en sus sistemas comunicativos.

## Referencias Bibliográficas

- ARRAS Mota, Ana María  
“Comunicación Organizacional”  
Universidad Autónoma de Chihuahua 1990
- AVILA González, Rafael  
“Critica de la comunicación Organizacional”  
Edit., Dirección General de estudios de posgrado, UNAM,  
México  
2004
- B. ALDER, Ronald  
“Comunicación organizacional”  
Edit. Mc Graw Hill 1983
- BORNMAN, E.G.  
“La comunicación un problema de la organización moderna”  
Edit. Deusto España 1979
- CROVI, Druetta Delia  
“Sociedad de la información y el conocimiento”  
Ediciones la Crujia. 2004
- FERNANDEZ Collado, Carlos  
“La comunicación en las organizaciones” -2da edición-  
Edit, Trillas, México 2002
- GALINDO, Cáceres Jesús  
“Técnicas de investigación”  
Edit. Pearson 1998
- GOLDHABER, Gerald M.  
“Comunicación Organizacional”  
Edit., Diana México 1984
- KRIEGER, Mario  
“Sociología de las Organizaciones”  
Edit., Pearson 2001

MAYANS, I Planells Joan  
“Género Chat o como la etnografía puso un pie en el  
Ciberespacio”  
Edit. Gedisa 2002

MARTINEZ de Velasco, Alberto  
“Comunicación Organizacional práctica: manual gerencial”  
Edit. Trillas 1988

MORGAN, Gareth  
Imágenes de la Organización.  
Edit. Alfaomega, 1991

NOSKIN, Abraham  
“Comunicación y gestión Organizacional”  
Universidad Autónoma de Bucaramanga  
Facultad de Comunicación Social, Oct. de 1996

RAMOS, Padilla Carlos G.  
“La comunicación un punto de vista organizacional”  
Edit. Trillas, 2002

ROJAS, Soriano Raúl  
“El proceso de investigación científica”  
Edit. Trillas 1990

SANCHEZ, Luyaldo Armando Victor  
[www.cruz-azul.com.mx](http://www.cruz-azul.com.mx)  
Tesis FCPyS, UNAM

VEGA, Baéz José Manuel  
“¿Ya encontraste tu queso?”  
Edit. Panorama 2005

#### ANEXOS

Wikipedia, “la enciclopedia libre”  
URL: [http://es.wikipedia.org/wiki/Correo\\_electr%C3%B3nico](http://es.wikipedia.org/wiki/Correo_electr%C3%B3nico)  
Consulta: 1 de junio de 2008