



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**GUÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU  
APLICACIÓN EN LA FORMULACIÓN DE PLANES PARA LA  
COMUNICACIÓN INTERNA**

**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 :**

**NORMA LÓPEZ GÓMEZ**

**ASESORA: LIC. CECILIA SÁNCHEZ ESPINOSA**



**CIUDAD UNIVERSITARIA, JUNIO DE 2011**



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

A mis padres, por su infinito cariño, por enseñarme, apoyarme y orientarme, siendo siempre un ejemplo de trabajo, dedicación y lucha constante. Éste y todos mis logros son para ustedes. Los amo.

A mi abuelita y tíos por su cariño y la ayuda que siempre nos han brindado.

A Oscar Granados por acompañarme en esta experiencia, por estar siempre a mi lado cuidándome, apoyándome y motivándome a seguir adelante.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

A mi asesora Cecilia Sánchez y profesores por compartir con nosotros la riqueza más grande: el conocimiento.

"Luchar, fracasar, volver a luchar, fracasar de nuevo, volver otra vez a luchar, y así hasta la victoria."

Mao Tse Tung

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 1. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....</b>	<b>14</b>
1.1 La comunicación.....	14
1.2 Las organizaciones.....	20
1.3 Definición de comunicación organizacional.....	26
1.3.1 División de la comunicación organizacional.....	30
1.4 La cultura, el clima y la identidad (su relación con la comunicación interna).....	34
<b>CAPÍTULO 2. LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....</b>	<b>39</b>
2.1 Definición de planificación y planes.....	40
2.2 La planificación en comunicación. Revisión y análisis de lo dicho por los autores .....	42
2.3 El responsable de la planificación en comunicación.....	55
2.4 Factores críticos de éxito para la planificación estratégica en comunicación interna.....	57
2.5 Recomendaciones que todo plan estratégico de comunicación interna debe atender.....	63
<b>CAPÍTULO 3. GUÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU APLICACIÓN EN LA FORMULACIÓN DE PLANES PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA.....</b>	<b>67</b>
3.1 Algunas consideraciones sobre la guía.....	67
3.2 FASE I Análisis situacional de la organización.....	73
3.3 FASE II Diagnóstico de la comunicación interna.....	90
3.3.1 Cómo realizar un diagnóstico en comunicación interna.....	90

3.3.2 Variables a diagnosticar en la comunicación interna.....	102
3.3.2.1 Detección de necesidades de información y comunicación.....	105
3.3.2.2 Detección del tipo de comunicación predominante (formal o informal) y de los flujos desarrollados al interior de la organización (ascendente, descendente u horizontal y cruzado).....	122
3.3.2.3 Análisis de los medios de comunicación e información.....	129
3.3.2.4 Detección de situaciones que influyen en el éxito de la planificación y el desarrollo de la comunicación interna.....	151
3.3.3 Análisis de resultados.....	167
3.3.4 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)....	178
3.4 FASE III Plan estratégico de comunicación.....	180
3.4.1 Políticas de comunicación.....	181
3.4.2 Objetivos.....	182
3.4.3 Metas.....	184
3.4.4 Tiempo total estimado para la implementación del plan.....	185
3.4.5 Propuesta.....	186
3.5 FASE IV Control y evaluación.....	234
3.5.1 Control .....	234
3.5.2 Evaluación .....	236
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>239</b>
<b>FUENTES.....</b>	<b>246</b>

## INTRODUCCIÓN

Todos los seres humanos nos encontramos adheridos a una sociedad y ésta se encuentra constituida por organizaciones de diversa índole como: las formales (empresas, escuelas, hospitales, dependencias de gobierno) y las informales (grupos de amigos, equipos deportivos o colectividades culturales); las pequeñas, medianas o grandes; las de línea, las funcionales y las de línea-*staff*; las de servicio, comerciales o industriales, entre otras.

Para que estas organizaciones funcionen, necesariamente se valen de un proceso llamado comunicación, dado entre emisores y receptores. Éste se encuentra conformado por diversos elementos como códigos, símbolos, signos o señales y puede emplear un sin fin de formas diferentes para expresarse, tales como las palabras, los gestos, los ademanes o los medios masivos de información.

En organizaciones formales la comunicación resulta fundamental para crear y difundir mensajes a sus integrantes y a sus públicos externos (clientes, proveedores, órganos gubernamentales y sociedad en general); para coordinar y motivar a sus miembros; y para crear un ambiente que favorezca la evolución de la misma.

En vista de esto, la comunicación debe ofrecerse como un sistema al servicio de las organizaciones para que éstas puedan adaptarse al medio en el que se desenvuelven, ya que se encuentran en una lucha constante por ser lo suficientemente competitivas, por asegurar su estabilidad o supervivencia y sobre todo tienen que librar constantes batallas con los entornos políticos, económicos y tecnológicos.

Además, la interacción entre individuos genera variaciones en el devenir de las organizaciones, pues al trabajar con seres humanos cuyas ideas, sentimientos, pensamientos y comportamientos no son del todo predecibles, se pueden desarrollar fenómenos inesperados que consigan favorecer o entorpecer el éxito de las empresas o instituciones.

Por lo tanto, la comunicación debe profesionalizarse y convertirse en una herramienta de apoyo que ayude a las organizaciones a planificar y regular las interacciones entre sus miembros y la relación con el entorno; todo esto en pro del logro de objetivos tanto individuales como organizacionales.

La profesionalización de la comunicación en las organizaciones ha dado lugar a la formación de una disciplina denominada comunicación organizacional, definida como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas 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”<sup>1</sup>.

Según Serafina Llano<sup>2</sup>, en México la comunicación organizacional es una de las profesiones más jóvenes del país que fue aceptada e integrada a la estructura formal de muchas empresas e instituciones; sin embargo, lucha por ser reconocida como piedra angular del desarrollo organizacional.

En este sentido se debe subrayar que aún existe un vacío de información y práctica, por lo tanto es necesario que el comunicador indague sobre las herramientas existentes que lo ayuden en su labor.

Al respecto y gracias a un primer acercamiento con el acervo documental resulta conveniente señalar que diversos autores han hablado mucho de la comunicación en las organizaciones y se han preocupado por establecer qué se debe hacer para planificarla (algunos de ellos prestando atención al diagnóstico de la misma, otros a la creación de estrategias en la materia y algunos más a los sistemas de evaluación de estas últimas); sin embargo, aún queda un largo camino por recorrer acerca de cómo se

---

<sup>1</sup> Carlos Fernández Collado; coord. *La comunicación en las organizaciones*, pág. 12.

<sup>2</sup> [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx). Art. *La comunicación organizacional en México, características y perspectivas*. Serafina Llano, septiembre-noviembre 1996. Fecha de consulta: noviembre de 2007.

debe efectuar ese quehacer. Afirmación en la que se profundizará a lo largo de este documento.

Tratando de ilustrar dicha circunstancia, recordemos la problemática que Lewis Carroll en *Alicia en el país de las maravillas* establece cuando el Conejo Blanco pide un consejo al Rey: “¿Por dónde debo empezar, por favor, su Majestad?” preguntó él. “Empiece por el principio”, dijo el rey con solemnidad, “y luego prosiga hasta llegar al final. Una vez allí deténgase”.

Como se puede observar el consejo del Rey no resulta tan sencillo como parece, pues si bien nos dicen qué debemos hacer, no sabemos la forma en cómo podemos empezar, qué viene a continuación y cómo se llega al final.

De tal situación se desprende la primer hipótesis en la que se plantea que resulta necesario elaborar una guía que paso a paso oriente a todo aquel encargado de gestionar la comunicación interna de las organizaciones a desarrollar un proceso de planificación en la materia y en consecuencia que dirija la creación de los planes estratégicos correspondientes. Bajo este tenor el objetivo primordial de esta tesis es precisamente su elaboración.

A partir de estos supuestos se genera una segunda hipótesis en donde se afirma que la guía que se ofrece a lo largo del presente trabajo facilitará el proceso de planificación, indicando paso a paso qué debe hacerse y sobre todo cómo debe llevarse a cabo.

Por otro lado cabe señalar que este documento no pretende de ningún modo proporcionar respuestas instantáneas a los problemas de comunicación que las organizaciones enfrentan. Desecha la intención de formularse como un documento rígido, normativo e inflexible que deba ser llevado a la práctica tal cual se presenta aquí.

En realidad busca desarrollarse como un instrumento útil que sirva a directivos de organizaciones, profesores, estudiantes y a aquellos encargados de gestionar la

comunicación interna de las organizaciones, que requieran una forma metodológica para orientar y facilitar la planificación del sistema de comunicación dentro de las organizaciones.

Como documento de ayuda, la guía por sí misma es una herramienta metodológica que auxiliará a descubrir los problemas de comunicación a los que se enfrentan las organizaciones y a proponer soluciones viables. Así mismo, en esta tesis se han diseñado herramientas más específicas (como modelos de cuestionarios, sistemas de preguntas para entrevistas y tablas de tabulación o verificación, entre otros), que pueden tomarse y aplicarse tal cual o ser adaptadas a casos concretos (dependiendo de la situación actual, del tamaño, los recursos disponibles o del giro de la organización en cuestión).

Por otro lado, es importante señalar que la propuesta de guía que aquí se ofrece fue elaborada siguiendo un método inductivo en donde a partir de la revisión de estudio de casos particulares se desarrollaron conclusiones de carácter general. Al respecto se estudió la aplicación de procesos de planificación en comunicación interna en diversas organizaciones como: Chevrolet Tlalpan, Pearson (Marketing y Opinión Pública), PVO México, Twin (productos para mascota) y el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP); así mismo, se realizaron visitas a otras como Urquieta aparatos para sordera, y la Universidad del Desarrollo Empresarial y Pedagógico (UNIVDEP), con el fin de indagar sobre los medios de comunicación empleados, las problemáticas más relevantes en la materia, el tipo de información transmitida y requerida.

Además se recurrió a la consulta documental de diversos textos relacionados con la planificación de la comunicación; algunos de ellos enfocados a la aplicación de procesos de esta índole en diversos tipos de organizaciones. Tal es el caso de los documentos desarrollados por Luis Martín del Campo Covarrubias (relativo a un programa de comunicación interna de Banco Inverlat), Alejandro Berrocali Álvarez

(sobre una estrategia de comunicación para Gigante) y Lissete Alvarado Ruiz (acerca de la comunicación en una institución pública)\*.

Pensando en que la guía no puede ser presentada de manera aislada y que requiere de un marco de referencia para su debido entendimiento, es de suma importancia situarla dentro de una disciplina de las ciencias de la comunicación: la comunicación organizacional, la cual estudia los fenómenos comunicativos, las formas, los medios, las estrategias, la oralidad, los discursos, las interacciones, la comunicación no verbal, el comportamiento y los flujos de información que se crean dentro y fuera de las organizaciones formales.

Por ello en el primer capítulo **La comunicación en las organizaciones** se establece un marco conceptual que sirve como base para contextualizar la guía y facilitar la comprensión de los conocimientos fundamentales utilizados en ella, tanto de comunicación (definición, elementos, tipos y su relación con la cultura, el clima y la identidad organizacional) como de organización (definición y tipología, entre otros).

El segundo capítulo **La planificación de la comunicación en las organizaciones** expone los principios básicos que se requieren para efectuar una planificación y en consecuencia formular los planes correspondientes; para ello se apoyará en conocimientos comúnmente usados en administración, los cuales darán las pautas esenciales para adecuar los conceptos al campo de la comunicación interna.

Los temas que en dicho apartado se desarrollan versan sobre la definición de planes y planificación (estratégica, táctica y operativa), los factores críticos de éxito que intervienen en el proceso de planificación para la comunicación interna y algunas recomendaciones que todo plan de comunicación debe atender.

---

\* Todos ellos encontrados en Rebeil Corella María Antonieta; coord. *El poder de la comunicación en las organizaciones*.

Como parte fundamental de esta tesis, en este capítulo se precisarán los aportes generales que los estudiosos de la comunicación interna han hecho sobre la planificación en la materia, todo esto con el fin de identificar qué es lo que proponen, señalar el vacío de información existente y mostrar que en este documento dichos conocimientos han sido complementados y se profundizó en ellos, pues se han aportado diversas herramientas y recomendaciones que permiten explicar paso a paso cómo efectuar una planificación en comunicación interna.

Mucho nos servirá saber qué debemos hacer pero más aún conocer cómo lo podemos realizar, de aquí la importancia de enfatizar que este documento tiene su soporte en aportaciones determinadas gracias al conocimiento empírico generado a partir de lo observado en estudios de casos particulares y en una investigación profunda sobre las contribuciones desarrolladas por diversos autores; así mismo, encuentra su relevancia al precisar la mejor manera de llevar a la práctica estos conocimientos y al ofrecer diversas herramientas que sean de utilidad.

Finalmente el capítulo **Guía de planificación estratégica y su aplicación en la formulación de planes para la comunicación interna** mostrará la propuesta de guía que facilitará el proceso para planificar los sistemas de comunicación interna de las organizaciones. Proceso que se efectúa siguiendo cuatro etapas básicas, las cuales se especifican a continuación:

*Fase I Análisis situacional de la organización:* Indicará cómo identificar los elementos a considerar para conocer a la organización, tales como el tipo de organización, su misión, visión, valores y objetivos, políticas, reglamentos o normas, públicos, historia, medios de comunicación utilizados, organigramas, número de empleados y funciones, entre otros.

*Fase II Diagnóstico de la comunicación interna:* se refiere al análisis de la situación actual de la comunicación al interior de la organización; gracias a él se detectan las

áreas de oportunidad con posibilidad de desarrollo (aspectos que pueden ser mejorados) y que más adelante se convertirán en estrategias.

En esta sección se detallará la forma de realizarlo y los temas a analizar (análisis de medios, detección de necesidades, flujos existentes, tipo de comunicación predominante ya sea formal o informal y factores que influyen en el éxito de la planificación y el desarrollo de la comunicación).

Fase III *Plan estratégico de comunicación*: es la consecuencia derivada de las etapas anteriores de planificación, es la propuesta de mejora para la comunicación interna y responde a las preguntas ¿qué se va a hacer?, ¿cómo se va a lograr?, ¿cuándo y dónde se va a hacer?, ¿con qué recursos?, ¿quién lo va a realizar? y ¿en qué tiempo se va a efectuar?

En él se detallan minuciosamente las políticas, los objetivos, las metas, el tiempo total estimado para la implementación del plan, las estrategias de comunicación y su aplicación, la información adecuada, los públicos, los instrumentos o medios a utilizar, los recursos necesarios, los cronogramas y el presupuesto.

Fase IV *Sistemas de control y evaluación*. En esta etapa se recomiendan algunos métodos para evaluar las estrategias propuestas y verificar si e han alcanzado los objetivos y metas fijadas.

A lo largo de estas cuatro etapas se integrarán las herramientas específicas de las que ya se ha hablado y las cuales se presentan como propuestas concretas que complementarán los conocimientos ya existentes, todo esto con el objetivo de conformar una estructura global que por sí misma sea un instrumento eficaz al servicio de todo aquel que requiera efectuar un proceso de planificación para la comunicación interna de organizaciones.

Por último es necesario aclarar que esta guía de planificación se recomienda preferentemente a organizaciones con las siguientes características comunes:

- Con un número de empleados que rebase los 15, ya que en organizaciones muy pequeñas la comunicación se da espontáneamente y la mayoría de las veces de manera informal, por lo tanto resulta innecesario aplicar un proceso de planificación como el que se propone en esta guía. De ese número en adelante es fundamental crear sistemas formales que permitan la transmisión de mensajes y la retroalimentación.

En organizaciones grandes con más de 90 empleados Michael Bland<sup>3</sup> menciona que es sumamente indispensable emprender un arduo trabajo de planificación e implementar un programa formal de comunicación interna.

En vista de lo anterior esta guía se recomienda a organizaciones con un número que rebase los 15 empleados y preferentemente que sea mayor a 90.

- Preferentemente aquellas en donde exista una relación de trabajo entre los miembros y la organización\*, pues los ejemplos y las herramientas propuestas aquí versan sobre situaciones que involucran la prestación de un trabajo personal, subordinado, mediante el pago de un salario y un horario de trabajo. De hecho, en esta tesis se habla mucho de empleado y no de voluntarios o asociados como en el caso de algunas asociaciones civiles donde sus miembros no establecen una relación de trabajo remunerada y no se encuentran sujetos a una unidad de mando.
- Con una estructura línea-staff, ya que “es el tipo de organización más empleado en la actualidad”<sup>4</sup> y es la combinación de órganos de línea (aquéllos que se dedican a

---

<sup>3</sup> Michael Bland. *Comunicación interna eficiente*, pág. 11.

\* Este tipo de relaciones pueden darse entre trabajadores y patrones privados o entre trabajadores al servicio del Estado y dependencias de gobierno, según el artículo 123 constitucional.

<sup>4</sup> José Luis Pariente Fragoso. *Teoría de la organización: un enfoque de metáforas*, pág. 220.

la ejecución de la actividad principal de la organización) y de asesoría (aquéllos que brindan apoyo de servicios especializados o de tipo administrativo).

Se ha elegido la organización línea-staff como modelo para el desarrollo de esta guía básicamente por dos razones:

- a) porque este tipo de estructura es aplicable a un sin fin de empresas o instituciones, aunque existen algunas pequeñas donde la forma lineal es la más aceptada y la comunicación se desarrolla de manera natural e informal y por lo tanto no requiere un arduo trabajo de planificación estratégica en comunicación.
  - b) según Jesús García Jiménez (en su libro *Comunicación interna*) gracias al tipo de estructura que presenta la organización línea-staff se requiere de un gran esfuerzo para el intercambio de mensajes. La importancia de esto es que la planificación de la comunicación interna además de propiciar la transmisión de información lineal (por ejemplo de un supervisor a un operativo), favorece la retroalimentación y tiende puentes entre los órganos de línea y los del staff.
- Con una estructura general piramidal que divida a los miembros de la organización en niveles o escalas, donde la dirección se encuentre en la cúspide (nivel institucional o mandos altos, por ejemplo presidentes, directores o gerentes generales), los ejecutores en la base (operativos o técnicos calificados o no, por ejemplo: obreros, pintores, mecánicos, vendedores u oficinistas) y en los niveles intermedios las demás capas jerárquicas (gerentes de área, encargados, jefes de departamento o supervisores).
  - Con directivos que tengan la intención de desarrollar las áreas de oportunidad que se detecten en el diagnóstico y asuman la responsabilidad de la intervención.

Finalmente esta tesis concluye resaltando la importancia de diseñar y aplicar planes estratégicos de comunicación interna que favorezcan el desarrollo de las organizaciones frente a una dinámica social, política, económica y tecnológica sumamente exigente como la actual.

# CAPÍTULO 1. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

El término comunicación organizacional se compone evidentemente de dos conceptos: comunicación y organización, por ello se desarrollarán cada uno de estos temas para un mejor entendimiento.

## 1.1 LA COMUNICACIÓN

La comunicación es esencial para la vida de cualquier persona, pues al vivir en sociedad todos tienen la necesidad de interactuar, de transmitir ideas, sentimientos, inquietudes e información; compartir experiencias y relacionarse con los individuos o grupos que forman parte de su entorno, cumpliendo así fines comunes.

La palabra comunicación desde su raíz etimológica proviene del latín *communis*, que significa poner en común y es entendida como el acto a través del cual 2 o más seres o grupos se relacionan para evocar en común el significado o sentido de las cosas.<sup>5</sup>

Según Reed Blake y Edwin Harolsen, una de las definiciones de comunicación más utilizadas es: “transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante símbolos, palabras, imágenes, cifras, gráficos, etcétera”<sup>6</sup>.

Manuel Corral Corral agrega que “la comunicación no es posible en tanto no se de la puesta en común de ideas e intereses concretos y respuestas entre los elementos del proceso”<sup>7</sup>.

Para Melvin de Fleur “la comunicación es el proceso vital mediante el cual un organismo establece una relación funcional consigo y con el medio. Realiza su propia

---

<sup>5</sup> José Antonio Paoli. *Comunicación e información: perspectivas teóricas*, pág. 15.

<sup>6</sup> Blake Reed, Edwin Harolsen. *Una taxonomía de conceptos de comunicación*, pág. 3.

<sup>7</sup> Manuel Corral Corral. *La ciencia de la comunicación en México*, pág. 16.

integración de estructura y funciones de acuerdo con las influencias, estímulos y condiciones que recibe del exterior en permanente intercambio de informaciones y conductas”<sup>8</sup>.

Guillermo Tenorio Herrera considera que la comunicación humana “representa una variante de acción social, es decir, el acto intencionado y calculado mediante el cual un sujeto se relaciona con los demás. Cuando una acción social es correspondida, entonces se tiene una interacción social. De este modo, la comunicación, como acción social, es un acto posible, mediante el cual un receptor se interrelaciona con un emisor.”<sup>9</sup>.

Al revisar estas definiciones conceptuales encontramos que todas ellas coinciden en que la comunicación es un acto a través del cual dos o más seres establecen una relación con el fin de transmitir información, ideas, emociones o habilidades; sin embargo, Melvin de Fleur y Guillermo Tenorio ofrecen definiciones más acabadas en donde se habla de la comunicación como un proceso y no sólo como una transferencia de datos en forma lineal.

Nótese que estos dos autores al entender la comunicación como un proceso complejo, están hablando de intercambios y no solo de transmisión, manifiestan la existencia de relaciones sociales dinámicas, no estáticas, y de respuestas o influencias entre los actores comunicativos (sean opiniones, actitudes o conductas), es decir de retroalimentación como un elemento que complementa una acción y la transforma en interacción social.

En este mismo sentido, De Fleur especifica también la presencia de influencias y condiciones que provienen del medio, lo cual nos hace pensar que estamos ante sistemas que se interrelacionan con un ambiente externo o suprasistema, mediante el intercambio de informaciones, conductas y respuestas.

---

<sup>8</sup> Antonio Meléndez. *Cuadernos de ciencia de la comunicación*, pág. 6.

<sup>9</sup> Guillermo Tenorio Herrera. *Sociología de la comunicación colectiva: fantasía o realidad*, pág. 19

En vista de lo anterior, resulta conveniente concretar que existe gran diferencia entre la actividad comunicativa y el acto informativo. Este último únicamente hace referencia a la transmisión de datos o señales, en cambio la comunicación equivale a interacción, a participación, a retroalimentación y no se entiende si no se da la puesta en común de ideas e intereses concretos y respuestas entre los emisores y receptores.

En realidad la comunicación es un concepto muy amplio y complejo, por ende los intelectuales que a través de la historia han hablado y escrito sobre el tema, la explican refiriéndose a diversas investigaciones teóricas que la sitúan como un proceso donde intervienen varios elementos; por ejemplo, Aristóteles propone un modelo cuyos componentes son: el orador, el discurso y el auditorio.

Así mismo, en los años cuarenta se dio a conocer el modelo de Claude Shannon y Weaver, quienes dijeron que los componentes de la comunicación incluyen: 1) una fuente, 2) un transmisor, 3) una señal, 4) un receptor y un 5) destino.

Estos autores no fueron los únicos en reflexionar y profundizar sobre el proceso de comunicación, ya que alrededor de los años 30 en los Estados Unidos, la investigación sobre dicho tema estuvo a cargo de 4 intelectuales: Paul Lazarsfeld, Kurt Lewin, Harol Lasswell y Carl Hobland.

Ellos fueron llamados “los padres de la comunicación” e hicieron numerosas aportaciones al estudio de la comunicación; por ejemplo, la principal contribución que Lasswell (1948) hizo para entender el proceso comunicativo, es un modelo que resulta básico en el diseño de los planes estratégicos de comunicación y que a continuación se presenta:

- Quién dice
- Qué
- En qué canal
- A quién
- Con qué efecto

Posteriormente en los años sesenta el norteamericano Melvin de Fleur hace más complejo el esquema lineal resaltando la función desempeñada por la retroalimentación “*feedback*”. Por su parte David Kenneth Berlo también subraya la necesidad de una respuesta y precisa otros dos elementos: encodificación y decodificación, los cuales básicamente se refieren a tomar las ideas para ponerlas en un código o conjunto de símbolos y que de esta manera sean traducidas o descifradas.

Como podemos ver, el esquema aristotélico y el de Shannon y Weaver son compatibles y sentaron las bases para que más adelante otros fueran desarrollados o complementados. En ambos modelos básicamente se reconoce la existencia de una persona que emite un mensaje a otra, a través de determinado canal o medio; por lo tanto, únicamente se hace referencia a un esquema lineal de transmisión de información, pero en ellos aún no se precisa la relevancia que la retroalimentación y los efectos tienen dentro de un verdadero proceso comunicativo.

Laswell en cambio habla ya de los efectos, los cuales tienen como intención obtener una respuesta a la recepción del mensaje enviado. Es aquí precisamente donde el papel del comunicador organizacional cobra importancia pues debe poner especial cuidado en lograr que los miembros de las organizaciones identifiquen sus propósitos comunicativos y puedan obtener la respuesta esperada, expresada en términos de efectos.

Indudablemente Melvin de Fleur y David Kenneth Berlo ofrecen una visión mucho más completa considerando a la comunicación como un verdadero proceso de estímulos y respuestas, de disposición y traducción de ideas, de propósitos y objetivos alcanzados o no. Nótese que lo establecido por ambos autores concreta mucho mejor los elementos del proceso de comunicación, los cuales se enumeran a continuación:

- a) *El emisor*. “Es el agente que desempeña el papel de iniciar y guiar el acto de comunicación”<sup>10</sup>; formula el mensaje y lo transmite a un receptor. El emisor

---

<sup>10</sup> Blake Reed, Edwin Harolsen. *Op. cit.*, pág. 10.

puede ser una o varias personas con información, con el deseo de difundirla y el propósito de recibir una respuesta.

- b) *Encodificación*. Una vez que el emisor se decide a difundir una idea, debe traducirla a códigos. Esta función es “efectuada por medio de la capacidad motora de la fuente: mecanismos vocales (que producen la palabra hablada, los gritos, las notas musicales, etcétera); los sistemas musculares de la mano (que dan lugar a la palabra escrita, los dibujos, etcétera); los sistemas musculares de las demás partes del cuerpo (que originan los gestos del rostro y ademanes de los brazos, las posturas, etcétera)”<sup>11</sup>.
- c) *Mensaje*. “Es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor”<sup>12</sup>. Se refiere a toda la información que se quiere transmitir y que es la razón por la que se desarrolla el proceso de la comunicación.
- d) *Medio o canal*. Es el instrumento a través del cual viaja el mensaje del emisor al receptor. “Los canales son vínculos efectivos que interconectan los nodulos fuente-receptor en una estructura de comunicación por donde circula el mensaje”<sup>13</sup>; en una organización estos pueden ser formales (autorizado por la empresa o institución) e informales (desarrollados espontánea y naturalmente).
- e) *Receptor*. “Es la persona o grupo de personas que reciben el mensaje”<sup>14</sup> del emisor y permite que el acto de comunicación se complete si éste manifiesta algún tipo de retroalimentación. Resulta de suma importancia identificar las características del receptor antes de iniciar un proceso comunicativo, pues así se podrá moldear la forma de transmitir los mensajes.
- f) *Decodificación*. Consiste en “traducir, decodificar el mensaje y darle la forma utilizable por el receptor”<sup>15</sup>. Se trata de que la persona que recibe la información encuentre el significado e interprete el mensaje que le ha sido enviado. Todo esto con base en sus experiencias.

---

<sup>11</sup> David Kenneth Berlo. *El proceso de la comunicación*, pág. 24.

<sup>12</sup> Alberto Martínez y Abraham Nosnik; coord. *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*, pág. 16.

<sup>13</sup> Blake Reed, Edwin Harolsen. *Op. cit.*, pág. 16

<sup>14</sup> Ana María Arras Vota. *Comunicación organizacional*, pág. 37

<sup>15</sup> David Kenneth. Berlo. *Op. cit.*, pág. 25

g) *Retroalimentación*. Es “la información que proviene, en retroceso, del receptor al trasmisor, y le indica a éste cómo se desarrolla su mensaje”<sup>16</sup>. Se refiere a la respuesta del receptor hacia el mensaje transmitido, la cual permite determinar si se ha recibido la información o no y si ésta produjo el resultado esperado.

A manera de conclusión y tomando en cuenta las definiciones ya mencionadas se puede decir que la comunicación es la base para que los seres humanos se desarrollen dentro de una sociedad, al permitirles relacionarse, compartir información, experiencias comunes y adaptarse a su medio ambiente. Ésta resulta necesaria para la formación o existencia de grupos y para las relaciones de éstos con su medio. Por lo tanto es indispensable dentro de las organizaciones.

La comunicación debe ser entendida como un proceso social que se desarrolla entre emisores y receptores, con el fin de transmitir ideas, sentimientos, pensamientos o experiencias y sobre todo con el propósito de recibir una respuesta o provocar una reacción. Dicho proceso se encuentra conformado por muchos elementos como los códigos, los medios, las intenciones o los significados y puede emplear un sin fin de formas diferentes para expresarse, tales como las palabras, los gestos, los ademanes o los instrumentos masivos de información.

Cabe resaltar que al referirnos a la comunicación como un proceso social estamos hablando de relaciones dinámicas donde la correspondencia, las respuestas o las influencias entre los actores comunicativos son preponderantes sobre las relaciones estáticas que bien pueden significar sólo una transmisión lineal de información.

Entonces la comunicación se entiende como una acción social donde se da la transmisión de ideas, pensamientos o sentimientos, sujeta a estímulos y condiciones, que al ser complementada con una respuesta y al desplegarse cierta retroalimentación entre emisores y receptores, desarrolla interacciones sociales donde el o los individuos influyen sobre los demás y viceversa.

---

<sup>16</sup> Wilbur Schramm. *La ciencia de la comunicación humana*, pág. 22

## 1.2 LAS ORGANIZACIONES

Hoy en día la sociedad crea organizaciones formales para que proporcionen bienes y servicios. Estas organizaciones son establecidas de forma intencional y varían de aquellas que se crean de manera natural, tales como la familia o los grupos de amigos.

Ahora bien, para llegar a una definición completa sobre organización debemos empezar diciendo que dicho concepto se deriva etimológicamente de la palabra *organon*, que significa instrumento y puede ser interpretada como un medio para hacer algo.<sup>17</sup>

En este mismo sentido muchos autores han elaborado diversas definiciones; por ejemplo, para Etzioni Amitai, las organizaciones son “unidades sociales (o agrupaciones humanas) debidamente construidas y reconstruidas para buscar metas específicas”<sup>18</sup>.

Por su parte Richard Hall considera que una organización “es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y sistemas coordinadores de alistamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente estable y continua sobre un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta...”<sup>19</sup>.

Finalmente Kast y Rosenzweig<sup>20</sup> mencionan que desde la perspectiva de sistemas la organización es un sistema abierto, se compone de un conjunto de subsistemas que interactúan para llegar a resultados concretos y conseguir metas específicas. Es creada por seres humanos y posee límites relativamente definidos, posee jerarquías, mecanismos de mantenimiento y adaptación y tienden a cambiar con el tiempo (a crecer o desaparecer).

---

<sup>17</sup> Carlos Bonilla Gutiérrez. *La comunicación, función básica de las relaciones públicas*, pág. 15.

<sup>18</sup> José Luis Pariente Fragoso. *Teoría de la organización: un enfoque de metáforas*, pág. 35.

<sup>19</sup> *Loc. cit.*

<sup>20</sup> Fremont Kast y James Rosenzweig. *Administración y organización: un enfoque de sistemas*, pág. 39.

Como podemos observar todos estos teóricos coinciden en advertir que la organización obedece a la existencia de relaciones sociales constituidas con el propósito de buscar objetivos y metas.

La definición de Etzioni es la más sencilla y concreta de todas, sin embargo reconoce la existencia de una acción social y un fin común. Por su parte, Richar Hall también habla de fines u objetivos, pero ofrece una definición detallada al especificar que estos deben ser logrados por personas con determinados puestos de trabajo y un sistema de mando o autoridad. Además, agrega un elemento sumamente importante para la creación y desarrollo de cualquier organización: un sistema de comunicación, el cual mantiene unidos e integrados a todos los elementos y recursos de la misma.

Pese a lo anterior Kast y Rosenzweig desarrollan el concepto de una manera más acabada, pues hablan de la organización no sólo como un conjunto de individuos que trabajan para conseguir un fin común, sino que hacen referencia a la existencias de subsistemas interdependientes que se relacionan gracias a la comunicación y forman un sistema mucho más amplio y complejo, el cual debe estar en constante interacción con su medio exterior para no perecer.

Cabe señalar que dichos autores hablan de las organizaciones en esos términos porque deben distinguir en ellas ciertas características propia de los sistemas, tales como: la conformación de un todo a partir de dos o más elementos, la interdependencia de estas partes, la comunicación como elemento integrador de las mismas y una frontera identificable cuyos límites presuponen la existencia de un entorno (suprasistema) del cual consumen y para el cual producen.

La organización como sistema abierto requiere de la comunicación para coexistir, pues además de mantener unidos y coordinados a sus elementos, como ya se ha mencionado, le permite interactuar con su entorno, transformar los insumos que adquiere de él y producir resultados.

En vista de lo anterior, podemos concluir que la organización es un sistema social compuesto de dos o más partes interdependientes; se estructura con el fin de alcanzar objetivos y metas, mediante una división del trabajo, sistemas de planificación y sobre todo de comunicación; posee límites más o menos identificables y un entorno con el cual debe interrelacionarse, recursos humanos, técnicos, materiales y financieros.

Ahora bien, para especificar el tipo de organización que se discutirá a lo largo de esta tesis es necesario comentar que según Carlos Bonilla<sup>21</sup> éstas se encuentran divididas esencialmente en dos grandes rubros: las formales y las informales.

La formalidad es una característica que ayudará a delimitar mejor nuestro campo de estudio, ya que la propuesta desarrollada en páginas posteriores se encuentra diseñada precisamente para organizaciones formales, las cuales implican que sus integrantes sean capaces de comunicarse entre sí y participen con un propósito común, en ellas existe la delimitación de funciones, la delegación de actividades y de responsabilidad, la dirección y los mecanismos de control.

Existen diferentes tipos de organizaciones formales que son identificadas conforme a sus fines, estructura, actividad o giro, tamaño, origen o tipo de financiamiento y constitución legal.

Las organizaciones también se diferencian por su estructura, la cual se encuentra definida gracias a las funciones y niveles jerárquicos existentes dentro de estas. Así, cada una tiene su propia distribución en función de sus objetivos, de su tamaño, de la situación por la que atraviesa y de la naturaleza de su giro.

Al respecto Idalberto Chiavenato<sup>22</sup> asegura que existen tres tipos de organizaciones de acuerdo con su estructura: lineal, funcional y línea-staff; las cuales difícilmente se

---

<sup>21</sup> Carlos Bonilla. *Op. cit.*, pág. 16

<sup>22</sup> Idalberto Chiavenato. *Introducción a la teoría general de la administración*. pág. 212-230.

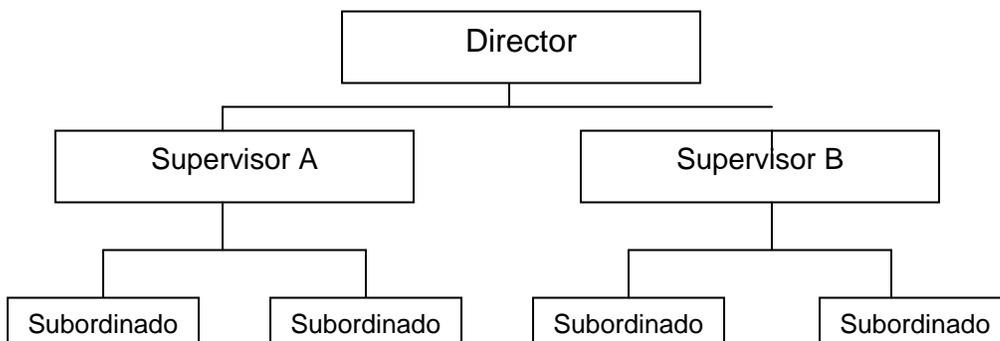
encontrarán tal cual se describen aquí, pero sí se podrán localizar con ciertos principios básicos.

*La organización lineal* se refiere a aquella que posee una jerarquización de autoridad, es decir donde los subordinados reciben órdenes únicamente de sus superiores inmediatos y existen líneas directas de responsabilidad entre ellos. Este tipo es muy usual para empresas o instituciones pequeñas o cuando éstas comienzan su desarrollo.

En ellas la transmisión de información y la retroalimentación formal se efectúa únicamente a través de las líneas existentes en el organigrama. Los miembros de la organización se comunican exclusivamente con su superior o con su subordinado según sea el caso. Así, cuando dos personas del mismo nivel jerárquico pero de diferente departamento se quieren comunicar, la información debe pasar primero por su supervisor (el supervisor funge como intermediario).

La organización lineal se caracteriza por poseer un aspecto simple y piramidal como a continuación se ejemplifica:

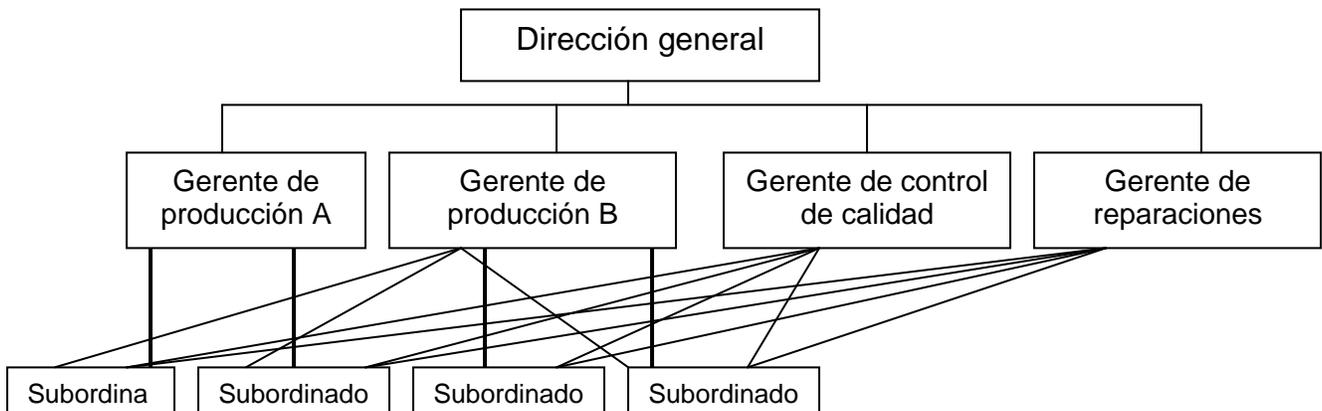
Esquema 1.1. Organización lineal



*La organización funcional.* En ella cada persona realiza sólo una actividad específica (por ejemplo planificar o ejecutar); la autoridad es relativa o parcial y se basa en la especialización, esto quiere decir que cada subordinado reporta a muchos superiores, pero sólo en cuestiones que correspondan a cada ocupación (autoridad funcional).

Aquí las comunicaciones se desarrollan sin intermediarios y permite el contacto directo entre los diferentes cargos; así mismo, muchas de las decisiones no se definen por la jerarquía sino por la especialización (la autoridad no es centralizada sino mas bien descentralizada).

Esquema. 1.2. Organización funcional



Nota: Todos los subordinados rinden cuentas a su gerente de producción, de control de calidad y de reparaciones, por tal motivo las líneas parten de los subordinados hacia algunos departamentos que tienen autoridad sobre los asuntos de su especialidad (a esto se le llama autoridad funcional).

Finalmente *la organización línea-staff o lineo-funcional* es el resultado de una mezcla entre las dos anteriores, pues busca retomar las ventajas que ofrece cada una para dar paso a un tipo de organización más provechosa. En esta existen “órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y consultoría) manteniendo relaciones entre sí”<sup>23</sup>.

Los primeros están relacionados con los objetivos básicos de la organización (si la empresa se dedica a fabricar y vender, los departamentos encargados de esta actividad serán los órganos de línea); mientras tanto, los segundos se refieren a aquellos que complementan o ayudan a los primeros a cumplir sus funciones y generalmente se orientan al servicio (contratación, mercadotecnia, contabilidad, publicidad y relaciones públicas por ejemplo) o a la asesoría (legal, de procesos o de comunicación).

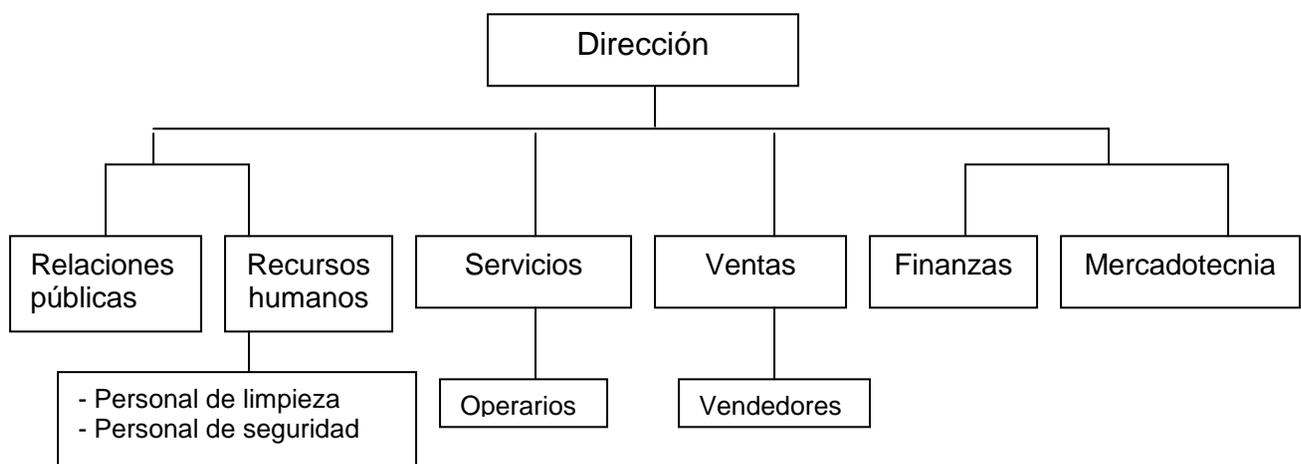
<sup>23</sup> *Ibidem*, pág. 221.

Los órganos de *staff* pueden ser tanto internos como externos: los primeros pertenecen a la organización y se establece con ellos una relación laboral directa (por ejemplo contadores, abogados, personal de limpieza o personal de seguridad, todos ellos empleados internos contratados por la organización); en cambio los segundos son órganos de ayuda o apoyo que no pertenecen a la organización y pueden ser trabajadores independientes (abogados dependientes de un despacho jurídico o comunicadores organizacionales que laboren en una consultoría).

En este tipo de organización *línea-staff* las formas de comunicación son directas entre superiores y subordinados y entre cualquier tipo de órgano (ya sea de línea o de *staff*). Además “todos los órganos...tienen autoridad de línea sobre sus subordinados, a pesar de tener autoridad funcional en relación con los demás órganos de la organización en aquello que se refiere a su especialidad”<sup>24</sup>.

La organización *línea-staff* cuenta con el sistema jerárquico dividido en niveles (institucional o mandos altos, mandos medios y nivel operativo). Esta estructura es la más común y utilizada en la actualidad.

Esquema 1.3. Organización línea-staff



Nota: En este esquema el encargado de los recursos humanos tendrá cierto tipo de relación funcional con los demás departamentos (por ejemplo acerca de la selección del personal o referente a estímulos económicos), pero en cambio tiene plena autoridad sobre sus subordinados directos (personal de limpieza y de seguridad).

<sup>24</sup> *Ibidem*, pag. 224.

En los ejemplos antes mencionados y en muchas organizaciones, se identifican tres grandes niveles organizacionales, los cuales originan una jerarquía y proporcionan una forma piramidal a la estructura de empresas o instituciones. Según Parsons estos son<sup>25</sup>:

- 1) Nivel institucional (mandos altos): en los organigramas es el nivel más elevado y se encuentra compuesto por los directores o funcionarios que dirigen la organización. Son ellos quienes definen las estrategias, los objetivos y las metas.
- 2) Nivel gerencial o mandos medios (gerentes y supervisores): es el nivel intermedio que transforma los planes y programas para que el nivel técnico los ejecute; supervisa las actividades, sirve de enlace entre el nivel institucional y el operacional; además detecta los problemas y las necesidades de su departamento o áreas.
- 3) Nivel técnico u operacional (ejecutores): se refiere a la jerarquía más baja de la organización, donde son ejecutados los programas y las tareas.

Por otra parte, en las organizaciones formales también existen grupos de tipo informal que surgen de manera natural con la finalidad de convivir; sus objetivos no son explícitos (no están planificados) y la comunicación resulta ser espontánea y voluntaria. Además, con respecto a su conformación existe la posibilidad de elegir a las personas con las que se trata, en cambio en la organización formal esto no es factible.

Los miembros de dichos grupos se identifican entre sí, pueden pertenecer a diferentes niveles jerárquicos de la estructura organizacional, pero generalmente tienen algo en común, puede ser la edad, las convicciones, afinidades y gustos entre otros.

### **1.3 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La comunicación se da en cualquier tipo de organización, ya sea formal e informal, empresa o institución, nacional o multinacional, industrial, comercial o de servicio. Sin

---

<sup>25</sup> *Ibidem*, pág. 368.

embargo, la comunicación totalmente intencionada y planificada con objetivos y estrategias bien definidas sólo ocurre en algunas organizaciones que han identificado la necesidad de comunicar eficazmente, de incentivar y motivar a los empleados, de crear una buena imagen (al interior y exterior de la organización) y de propiciar un agradable clima de trabajo.

En este sentido, Jorge Urrutia establece que la “diferencia entre una comunicación natural o instintiva y procesos más elaborados, es que en el último caso se cuenta con conocimientos y, sobre todo, con el buen uso de éstos para lograr un objetivo básico”.<sup>26</sup>

La comunicación planificada es necesaria para el buen funcionamiento de las organizaciones, ya que en muchas ocasiones sus procesos se tornan disfuncionales y comienzan a gestarse conductas desfavorables para la plena consecución de las metas y objetivos planteados. En vista de esto, hace algunas décadas se ha comenzado a profesionalizar la actividad comunicativa en México.

Varios autores han dedicado numerosas páginas para explicar el fenómeno de la comunicación en las organizaciones, han planteado una serie de definiciones a través de sus investigaciones; algunos de ellos coinciden en señalar que la comunicación fortalece y equilibra, es la esencia y la fuerza que mantiene unidos a sus integrantes.

Al respecto, el enfoque de sistemas desarrollado a mediados de la década de los sesenta, identifica a la comunicación como un elemento esencial sin el cual la organización no puede existir, “que integra o a través del cual se coordinan las partes de la organización...y por medio de ella se relaciona hacia el exterior con el medio ambiente para recibir la información necesaria...”<sup>27</sup>. Por lo tanto, tenemos que desde esta perspectiva la comunicación debe ser un elemento esencial cuya labor principal es mantener relaciones dinámicas constantes entre los subsistemas de la organización y entre ésta y su entorno.

---

<sup>26</sup> Jorge Urrutia. *Sistemas de comunicación*, pág. 23.

<sup>27</sup> Ana María Arras Vota. *Op. cit.*, pág. 148.

En vista de lo anterior, la tesis que aquí se presenta retoma este enfoque y se desarrolla con la finalidad de facilitar la planificación de los procesos comunicativos al interior de empresas o instituciones y hacerlos más funcionales, viendo a dichas organizaciones como sistemas que deben adaptarse a su medio exterior para no perecer.

A continuación se revisarán distintas definiciones aportadas por diversos estudiosos del fenómeno, los cuales le atribuyen a la comunicación organizacional características específicas y fundamentales tales como la creación, administración y transmisión de mensajes claros y concisos a través diversos medios; así como la contribución a las relaciones entre los integrantes de la organización y entre ésta y sus públicos externos, con el objetivo de facilitar el logro de los fines organizacionales y favorecer el bienestar personal de los empleados.

Para Daniel Katz y Robert Kahn la comunicación organizacional “consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización”<sup>28</sup>.

Según María Antonieta Rebeil “es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que los integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hacen más productivo”<sup>29</sup>.

De acuerdo con Horacio Andrade la Comunicación Organizacional se refiere a “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos

---

<sup>28</sup> Carlos Ramos Padilla. *La comunicación: un punto de vista organizacional*, pág. 15

<sup>29</sup> María Antonieta Rebeil Corella; coord. *El poder de la comunicación en las organizaciones*, pág. 177.

de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”<sup>30</sup>.

Como se puede observar, el enunciado que Katz y Kahn elaboran sobre la comunicación organizacional es básico para desglosar y establecer una definición, pues estos autores integran en su conceptualización el reconocimiento de la organización como un sistema social, lo que implica un intercambio entre sus elementos y entre estos y el medio externo.

Por otro lado, Horacio Andrade y Maria Antonieta Rebeil le adhieren a dicho concepto un carácter mucho más formal al considerar a la comunicación como objeto de cierta planificación y al ser vista como una actividad meramente intencionada con objetivos y metas que beneficien a la organización y la hagan más productiva. Además hacen referencia a un intercambio de información entre los integrantes de la misma y entre ésta y su entorno.

Entonces la comunicación organizacional es una disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, con el fin de desarrollar estrategias y tácticas que ayuden a ésta a alcanzar sus objetivos y metas mediante el intercambio de mensajes entre sus miembros y con su entorno. Las actividades que de estas estrategias se desprendan deberán agilizar los flujos comunicativos; fomentar las buenas relaciones entre sus miembros, integrarlos, motivarlos y lograr que se sientan identificados con su organización; permitir la coordinación de tareas y la ejecución eficiente de funciones e influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización.

La comunicación organizacional tiene gran relación con la cultura, el clima, la identidad y la imagen de las organizaciones; sin embargo, se puede dividir en dos grandes rubros: la comunicación interna y la externa, las cuales serán explicadas más ampliamente en otro apartado. Cada una de ellas posee sus propias funciones pero no

---

<sup>30</sup> Carlos Fernández Collado; coord. *La comunicación en las organizaciones*, pág. 12.

deben percibirse de forma separada, pues ambas deben obedecer y atender a la estrategia global de cada organización.

### **1.3.1 División de la comunicación organizacional**

La comunicación organizacional representa un entramado de conceptos y conocimientos muy diversos que están sumamente relacionados entre sí, por tal motivo y para efectos de especificar los temas o campos a los que se orientará esta tesis, en este apartado se agruparán tales conceptos en dos grandes rubros: la comunicación externa y la comunicación interna, tal como lo estipula Carlos Ramón Padilla<sup>31</sup>.

Según Horacio Andrade, la primera se refiere a “los mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”<sup>32</sup>.

Es aquella que se origina entre algún o algunos miembros de la organización y personas externas a ella. Se vale de medios como: revistas, periódicos, comunicados de prensa, campañas de publicidad y programas de relaciones públicas, entre otros.

Dentro de sus funciones se encuentra la de difundir mensajes que favorezcan la imagen positiva al exterior de la organización; dar a conocer y promocionar los productos o servicios que ofrece; favorecer la relación de la organización con su público externo; crear y controlar la publicidad de la organización; monitorear a la competencia para detectar oportunidades y amenazas e indagar sobre las cuestiones económicas, tecnológicas, políticas y sociales que pudieran tener algún tipo de relación con la organización.

---

<sup>31</sup> Carlos Ramos Padilla. *Op. cit.*, pág. 17.

<sup>32</sup> Carlos Fernández Collado; coord. *Op. cit.*, pág. 12.

Por otro lado, la comunicación interna es “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantienen informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.”<sup>33</sup>.

Esta resulta ser una actividad dada únicamente entre los miembros de la organización, la cual resulta ser indispensable para regir el acontecer diario de la organización, ya que el comunicador debe trabajar de manera conjunta con el administrador para que sus miembros sean dotados de todo el haber informativo relacionado con su trabajo, con la organización y su entorno y con todo aquello que afecta su vida personal. Así mismo, debe procurar que la coordinación de actividades sea eficaz; los trabajadores se sientan motivados, identificados con la organización y de esta manera se comprometan a alcanzar los objetivos de la misma; se difunda la cultura organizacional ideal y en la medida de lo posible se arraigue entre los empleados, se cree un clima de trabajo favorable y se fomente una buena imagen al interior.

Algunos autores como Alberto Martínez, Ana María Arras y Annie Bartoli, coinciden al considerar que la comunicación al interior de las organizaciones se da esencialmente de dos maneras: la informal y la formal (también llamada institucional).

La comunicación informal dentro de las organizaciones comprende todos los intercambios que no son oficiales y que pueden darse entre sus miembros sea cual sea el puesto o lugar que ocupen en el organigrama.

De acuerdo con Annie Bartoli abarca contactos espontáneos entre colegas (independientes de cualquier procedimiento formal), charlas sin ton ni son, corrillos de boca en boca (transmisión veloz y clandestina de información) y rápido intercambio entre un supervisor jerárquico y su colaborador<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> *Loc. cit.*

<sup>34</sup> Annie Bartoli. *Comunicación y organización*, pág. 111.

A menudo se piensa que este tipo de comunicación siempre es nociva, sin embargo aquí se ha considerado que representa una vía práctica de comunicación y una forma útil para que los empleados se integren a la organización y entablen relaciones sociales entre sí. Cabe señalar que estas relaciones se ven estrechamente vinculadas con una necesidad de aceptación social, la cual según la pirámide de necesidades descrita por Abraham Maslow<sup>35</sup>, resulta ser de vital importancia para estimular el bienestar de los miembros de la organización.

Lo peligroso es que este tipo de comunicación no sea atendida y sea la más usada, pues en algunas ocasiones se generan rumores que pueden ser nocivos para el devenir diario de las organizaciones, “ya que por lo general es ambiguo, carece de fundamentos y en su difusión las personas que los transmiten filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto le causan, distorsionando el sentido del mensaje”<sup>36</sup>. Asimismo, los malentendidos pueden estar a la orden del día cuando las organizaciones no tienen disposición para implementar eficazmente la comunicación descendente o si alguien la bloquea intencionalmente porque no quiere o no puede comunicar.

Por otro lado, la comunicación formal sigue la dirección de “los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización”<sup>37</sup>; se refiere a todos aquellos mensajes que de manera intencional son desarrollados al interior de la misma y son enviados mediante los protocolos formales diseñados para su transmisión.

Gibson James en su libro *Organización: conducta, estructura y procesos*, Pariente Fragoso en *Teoría de la organización: un enfoque de metáforas* y Juan Benavides en *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, coinciden en que estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente y horizontal (en donde se incluye la forma cruzada).

---

<sup>35</sup> Abraham Maslow. *Motivación y personalidad*. Pág. 56.

<sup>36</sup> Alberto Martínez y Abraham Nosnik; coord. *Op. cit.* pág. 23.

<sup>37</sup> *Loc. cit.*

La comunicación *descendente* fluye desde las personas de altos niveles jerárquicos hasta las de niveles más bajos, su finalidad es que todos los miembros de la organización estén informados en todo momento de lo que acontece en la organización; regularmente los mensajes están relacionados con la ejecución de tareas, órdenes y especificaciones de trabajo; los objetivos a lograr, los lineamientos a seguir; las restricciones, los incentivos, los beneficios y privilegios.

El segundo sentido de la comunicación es el *ascendente* y fluye de manera inversa al anterior, pues el emisor está en un nivel jerárquico más bajo que el receptor. Para efectos teóricos este sentido parece válido pero en la práctica el sistema descendente parece dominar al sistema ascendente en muchas organizaciones, por lo tanto la mayor parte de la comunicación organizacional se da en un solo sentido, de los niveles superiores a los inferiores.

La comunicación ascendente efectiva permite tener información sobre el clima organizacional, las necesidades, inconformidades, dudas o sugerencias de los empleados; ayuda a comprobar que la información proporcionada se comprenda adecuadamente; favorece la coordinación de las actividades, motiva a los miembros de la organización y proporciona información para la toma de decisiones.

El sentido *horizontal* (*en donde se incluye la forma cruzada*), se refiere al flujo de comunicación entre personas de niveles organizacionales iguales o similares, así como el flujo diagonal entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación directa de mando, con el objeto de coordinar los esfuerzos para el logro de objetivos organizacionales. Así, en una empresa por ejemplo, el contador se comunica con un empleado del departamento de ventas para tratar asuntos comunes. Este tipo de comunicación es necesaria para la coordinación e integración de las diversas funciones.

Este tipo de comunicación no sigue la jerarquía organizacional, sino que atraviesa la cadena de mando.

Finalmente sólo resta señalar que cuando la comunicación interna se desarrolle adecuadamente, se podrá pasar a examinar la comunicación externa, pues la imagen que se proyecta al público externo es resultado de los procedimientos internos y las formas de actuar de la organización.

## **1.4 LA CULTURA, EL CLIMA Y LA IDENTIDAD (SU RELACIÓN CON LA COMUNICACIÓN INTERNA)**

La comunicación es un fenómeno social que no puede ser estudiado de manera aislada, pues existen un sin fin de sucesos que tienen conexión con ella; concretamente la actividad comunicativa dentro de las organizaciones está relacionada con tres conceptos fundamentales que siempre están sumamente ligados, los cuales se mencionarán a lo largo de esta tesis. Estos son: la cultura, el clima y la identidad organizacional.

### **1.4.1 La cultura organizacional**

El término cultura organizacional se refiere al “conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en su comportamiento”<sup>38</sup>.

A menudo algunas características culturales de una organización no se encuentran formalmente estipuladas en planes de trabajo o documentos oficiales, mas bien resultan ser un tanto intangibles o informales.

Según José María Peiró<sup>39</sup>, el término cultura organizacional se puede entender de dos maneras: *lo real y lo ideal*.

---

<sup>38</sup> Adriana Amado Suárez; et al. *Auditoria de comunicación*, pág. 68.

<sup>39</sup> José María Peiró. *Psicología de la organización*, pág. 48.

Por un lado *lo real* de la cultura se expresa a partir de las actividades cotidianas de los miembros de la organización y de los pensamientos o percepciones del personal, las cuales reflejan la imagen de la organización. De esta manera las personas crean la cultura de la organización a través de sus acciones.

Ahora bien, la segunda referencia que se hace acerca de la cultura es *lo ideal* de ella y se refiere al ambiente o a la personalidad a la que aspira una organización. Así, cuando este tipo de cultura es aplicada mediante programas ideológicos, se generan en los individuos, pensamientos, sentimientos, opiniones y sentidos nuevos orientados a la filosofía\* de la organización.

El fin de la cultura ideal es lograr la identificación del personal con los objetivos de la organización; contiene aspectos como las políticas, la misión, la visión, los valores, los objetivos y las estrategias. Por otro lado también tiene que ver con reglas de procedimientos, mecanismos de control, la estructura, descripción de actividades y procesos de selección.

Las funciones de la comunicación organizacional respecto de la cultura se refieren básicamente a la promoción de ésta, al aprendizaje, la identificación de quién es la organización, qué quiere ser y cómo lo logrará.

Es precisamente aquí donde los expertos de la comunicación organizacional en conjunto con los administradores, tienen la firme obligación no solo de difundir la cultura a la que se aspira, sino de hacer que se arraigue en los miembros de la organización. Deben encargarse también de planear, desarrollar, supervisar y evaluar los mecanismos a seguir para conformar la cultura organizacional anhelada.

---

\* Entiéndase por filosofía la concepción global que tiene la organización para alcanzar sus metas y objetivos. Se encuentra compuesta por la visión, la misión y los valores que sostiene en su proyecto la organización.

A su vez, el tipo de cultura que impera en una organización determina la forma en que se efectúa la comunicación (su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad, su aceptación y su dirección).

### **1.4.2 La identidad organizacional**

La identidad es el conjunto de atributos que las organizaciones asumen como propios, es la personalidad (de la misma forma que lo es para un individuo) y “no se manifiesta solamente por medios gráficos, sino también verbales, culturales, ambientales y a través de información objetiva”<sup>40</sup>. Esto quiere decir que la identidad organizacional no sólo es la cuestión visual como el logotipo, la gama cromática o la tipografía, sino que va más allá y se manifiesta mediante el actuar diario de la organización

Algunos autores, como Eugenia Etkin<sup>41</sup>, hablan de identidad conceptual y de identidad visual de las organizaciones; la primera engloba los elementos respectivos a su filosofía, la historia, evolución de la misma, creencias y estructura, entre otros; la segunda comprende el logotipo, los símbolos, el nombre de la organización, los colores y el slogan. Como podemos ver, los conceptos antes mencionados también forman parte de la cultura organizacional, por tal motivo ésta no puede separarse de la identidad, ambas están sumamente relacionadas entre sí.

En este mismo sentido, los sistemas de comunicación forman parte de la identidad organizacional y gracias a ellos se pueden difundir los elementos de aquélla, proyectando así una imagen tanto al interior como al exterior de la organización.

Vemos entonces que la imagen es precisamente producto de la identidad, pues todo lo que se gesta al interior de cualquier empresa o institución tarde o temprano sale al exterior a través de los medios de comunicación, de la calidad de sus productos o

---

<sup>40</sup> Costa Joan. *Identidad corporativa y estrategia de empresas: 25 casos prácticos*, pág. 5.

<sup>41</sup> Adriana Amado Suárez; et al. *Op. cit.*, pág. 65

servicios; de la atención que da a proveedores, distribuidores y clientes; de su publicidad, propaganda o sus programas de relaciones públicas y sobre todo de la percepción u opinión que los miembros de la organización tienen sobre la misma.

### **1.4.3 El clima organizacional**

El clima se relaciona con los valores, las aspiraciones, las demandas y las interrelaciones entre los empleados; se encuentra determinado por las conductas, las aptitudes, las expectativas, el tipo de liderazgo y la cultura de la organización.

Según Darío Rodríguez “se refiere las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”.<sup>42</sup>

Tiene mucho que ver con el estilo de dirección y autoridad (participativa o autoritaria), políticas y planes, sistemas de contratación y despidos, las motivaciones, los sistemas de comunicación, las condiciones físicas, la estructura formal, las remuneraciones, los valores, los grupos informales de amistad, los equipos formales de trabajo y las relaciones entre sus miembros.

Al respecto Ana María Arras Vota, agrega que “un clima favorable permite a los individuos sentirse a gusto en su trabajo, percibir su presencia como parte integral de la organización. Al propiciarse esta situación, el funcionamiento del ser humano se verá influenciado de manera positiva, porque genera sentimientos de satisfacción, motivación y autorrealización que al conjuntarse con el ambiente físico incrementará la efectividad y la eficiencia en el trabajo”<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> Darío Rodríguez. *Diagnóstico organizacional*, pág. 159.

<sup>43</sup> Ana María Arras Vota. *Op. cit.* pág. 137

El clima influye en la satisfacción y el desempeño diario de los empleados; además esto se refleja al exterior con el trato que los miembros de la organización dan a las personas ajenas a ella.

Por su parte, el clima organizacional favorecerá o entorpecerá las actividades comunicativas que se desarrollen al interior de las organizaciones, mientras que la comunicación eficiente puede ayudar a mejorar el clima de trabajo que impera en las empresas o instituciones.

## **CAPÍTULO 2. LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

En vista de que las organizaciones trabajan con seres humanos y necesitan atender las diversas necesidades de éstos (de comunicación, coordinación, motivación, integración y de clima laboral favorable), es imprescindible pensar y actuar de manera estratégica con el fin de anticipar problemas o resolver los que ya existen.

En materia de comunicación esto se pueden prever si se diseña y ejecuta una planificación estratégica que sirva como base para el actuar diario de empresas o instituciones.

Este soporte deberá brindar un marco de referencia que permita mantener en constante flujo los mensajes y la información requerida sobre el trabajo, la organización y las necesidades de sus integrantes. Además debe lograr que se simplifiquen costos, que se ahorren tiempos y esfuerzos y que la imagen percibida por sus públicos sea la deseada.

Cuando se pretende diseñar un plan estratégico es necesario seguir una metodología para su preparación y ejecución, lo cual evitará en gran medida que las acciones o resultados se salgan de control y en el peor de los casos la planificación fracase. Esta metodología debe contemplar un diagnóstico; la definición de objetivos y metas; la estructuración de estrategias; los recursos humanos, materiales y financieros con los que se cuenta; prever un sistema de control y la evaluación del plan y la resistencia al cambio que pueden presentar los miembros de la organización.

Si el objetivo primordial de esta tesis se centra en realizar una guía que facilite el proceso de planificación y la creación de planes estratégicos de comunicación interna que ayuden a desarrollar las áreas de oportunidad de las organizaciones, es necesario comenzar por definir los conceptos básicos y las etapas esenciales para formular propuestas.

## 2.1 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PLANES

Para que cualquier tipo de organización se coordine y comunique a sus empleados o a su entorno todo lo que es, hace, ofrece y puede lograr, es necesario recurrir a un proceso de planificación en comunicación, bajo el cual se concentra “la preparación de planes de largo y corto alcance (o sea estratégicos y operacionales) para un uso eficaz y equitativo de los recursos de la comunicación, dentro del contexto de las finalidades, medios y prioridades de una determinada sociedad...al decir sociedad nos referimos a comunidades u organizaciones tanto pequeñas como grandes”.<sup>44</sup>

Algunos autores como Enrique de Miguel Fernández y Lourdes Munch Galindo, señalan que existen varios tipos de planificación para las organizaciones, estas son: la planificación estratégica, táctica y operativa.

La *planificación estratégica* tiene como propósito ayudar a la toma de decisiones, “es diseñada por los miembros de mayor jerarquía...y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización.”<sup>45</sup>

Por su parte la *planificación táctica* “corresponde a los aspectos parciales y a los objetivos departamentales.”<sup>46</sup> El trabajo táctico es efectuado generalmente por los mandos medios y suele ser a mediano plazo.

Por lo tanto, mientras que la planificación estratégica regularmente es a largo plazo y trabaja con aspectos globales de la organización, la táctica se refiere a asuntos departamentales. Sin embargo, una misma cuestión puede pertenecer al campo de la planificación táctica de una organización, pero ser inherente a la planificación estratégica de un área.

---

<sup>44</sup> Alan Hancock. *Planificación de la comunicación para el desarrollo*, pág. 12.

<sup>45</sup> Lourdes Munch Galindo. *Fundamentos de administración*, pág. 70.

<sup>46</sup> Enrique de Miguel Fernández. *Introducción a la gestión (management) I*, pág. 331.

Finalmente la *planificación operativa* es la que llevan a cabo los mandos operativos, suele ser a plazo muy corto (abarca las actividades diarias y semanales). “Consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.”<sup>47</sup>.

Así, para efectos de la tesis que aquí se presenta se hará referencia únicamente a los planificación estratégica, pues sólo ésta se dirigen a toda la organización y no a un área o departamento en específico; además, gracias a ella se pueden direccionar intervenciones concretas que faciliten los flujos comunicativos al interior de las empresas o instituciones.

Por otro lado, un plan es el producto resultante del proceso de planificación; en él se plasmarán todas las especificaciones necesarias que los cursos de acción deben contemplar; es la guía a seguir y el documento en el que el encargado de la comunicación interna debe volcar todo su conocimiento y los resultados arrojados por el diagnóstico, para así generar soluciones.

“El plan de comunicación es ante todo un documento práctico que sirve de referencia en todos los aspectos relacionados con la comunicación y constituye un documento de reflexión para la realización y el planteamiento de futuras estrategias”<sup>48</sup>.

Hasta el momento se ha hablado de pronosticar el futuro, de metas, estrategias, etcétera; sin embargo, todo esto parece ser un proceso demasiado mecanizado que finalmente será aplicado a seres humanos, de aquí la insistencia en que el planificador diseñe acciones que promuevan el bienestar del personal y que esto se compagine con el logro de los objetivos organizacionales. No perdamos de vista que se trabaja con personas y que las acciones contrarias a la satisfacción común difícilmente tendrán éxito.

---

<sup>47</sup> Lourdes Munch Galindo. *Op. cit*, pág.70.

<sup>48</sup> Nuria Saló. *Aprender a comunicare en las organizaciones*, pág. 51

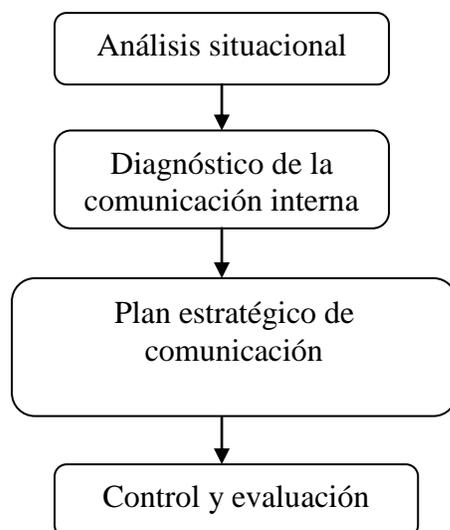
## **2.2 LA PLANIFICACIÓN EN COMUNICACIÓN. REVISIÓN Y ANÁLISIS DE LO DICHO POR LOS AUTORES.**

Como ya se ha dicho en apartados anteriores, los planes en comunicación son el resultado de un proceso llamado planificación, el cual es establecido a través de etapas. Al respecto, algunos autores como Antonio S. Lacasa en *Gestión de la comunicación empresarial*, Nuria Saló en *Aprender a comunicarse en las organizaciones*, Eugenia Etkin en *Auditoría de comunicación* y Luis Martín del Campo Covarrubias en *El poder de la comunicación en las organizaciones*, han explicado dicho proceso estableciendo diferentes fases para su ejecución y han coincidido en tres de ellas. Éstas son:

- a) Análisis de la situación actual o evaluación del estado de la comunicación (también llamado diagnóstico).
- b) Elección del curso de acción o formulación del plan de comunicación (incluyendo la determinación de los objetivos, las metas, las estrategias, tácticas, los recursos y los medios) e implementación del mismo.
- c) Control y evaluación del plan.

Para efectos de esta tesis se han retomado estas etapas y adaptado, quedando como se presentan a continuación y se fundamentan más adelante.

*Esquema 2.1. Fases de planificación estratégica para la comunicación interna*



**Fase I Análisis situacional de la organización.** Para Annie Bartoli el análisis de la “organización-comunicación”<sup>49</sup> debe tomar en cuenta que la organización es un sistema en el que todos los componentes se interrelacionan y por lo tanto resulta importante estudiar todas sus facetas de funcionamiento. Atendiendo a esto, en la presente tesis se ha considerado de suma transcendencia establecer una primera etapa que se desarrolle como un estudio preliminar donde el consultor externo o el encargado interno de la comunicación se dé a la tarea de conocer y registrar las principales características de la organización y así tener cierto conocimiento global sobre ella, formarse una opinión muy general acerca del clima laboral y el tipo de cultura que impera.

Para Bartoli el estudio global de funcionamiento debe contemplar una investigación sobre las estructuras (organigramas, procedimientos, mecanismos de coordinación, condiciones de trabajo, flujos de información, soportes de comunicación, lugares y modalidades de intercambio e indicadores de control); las estrategias (planes de organización y de comunicación, comunicación interna en la vida cotidiana de la organización y comunicación interna alrededor de los acontecimientos de la misma); su cultura (costumbres colectivas, ritos, estilos de administración, formas de lenguaje y jerga interna) y su comportamiento (observación de prácticas reales).<sup>50</sup>

En este mismo sentido, Francisco J. Garrido<sup>51</sup> ha mencionado que la mejor manera de obtener la información base es revisando la historia, determinando el ámbito de actividad, describiendo los objetivos prioritarios, los organigramas y las funciones del personal, así como las áreas de comunicación existentes.

Como se puede observar, Bartoli propone un estudio en el que integra la investigación sobre la información global o base de la organización con el estudio particular de la comunicación; no obstante, en esta tesis se considera más pertinente separarlos para poder sistematizar y organizar de mejor manera el conocimiento.

---

<sup>49</sup> Annie Bartoli. *Comunicación y organización*, pág. 158.

<sup>50</sup> *Ibidem.* 158-171

<sup>51</sup> José Carlos Losada Díaz; coord. *Gestión de comunicación en las organizaciones: comunicación interna corporativa y de marketing*, pág. 77-79.

Por su parte Francisco Garrido también especifica los datos que deben ser investigados para tener un conocimiento general de la organización; sin embargo, a partir de lo observado en los estudios de casos hechos en las organizaciones ya mencionadas, se ha determinado que existen otros aspectos que deben ser revisados para conocer el objeto de estudio. Por tal motivo en el Capítulo 3 se ofrece una lista exhaustiva y algunas recomendaciones para obtener esta información.

Dicha lista versa sobre: el tipo de organización, la misión, la visión, los valores, el organigrama, las funciones de los departamentos y los miembros de la organización, las políticas organizacionales, el tipo de liderazgo, su historia, funciones y mecanismos de coordinación, medios de comunicación utilizados, sistemas de recompensas, instalaciones y mobiliario, reglamentos y públicos entre otros.

**Fase II Diagnóstico de la comunicación interna.** Antes de formular las estrategias de comunicación se debe efectuar un análisis previo mediante la realización de un estudio que permita obtener información explícita sobre la situación de la comunicación en la organización.

En términos organizacionales el diagnóstico se refiere a “descubrir e interpretar los signos o las causas que puedan explicar el estado en que se encuentra la organización... pretende conocer tanto las capacidades y recursos existentes como las limitaciones e influencias que afectan el logro de la efectividad y eficacia organizativa”<sup>52</sup>.

Es un acercamiento con la situación actual de las organizaciones, gracias a él se inicia el proceso de identificación de áreas con posibilidad de desarrollo, se detectan problemas y potencialidades.

Además, es el elemento clave para determinar la forma de actuar de la organización, es el punto de partida que permitirá sentar los cimientos del plan estratégico y legitimar

---

<sup>52</sup> Eduardo Bueno Campos. *Dirección estratégica de la empresa, metodología, técnicas y casos*, pág. 81.

la intervención, ya que ofrecerá bases concretas y dejará de lado apreciaciones que pudieran estar equivocadas gracias a la simplicidad con la que pudieron ser detectadas.

En esta etapa se revelan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la organización presenta en materia de comunicación interna y acerca de otros asuntos estrechamente relacionados con ella, tales como el clima laboral, la cultura y el grado de satisfacción de los empleados.

Para Nuria Saló<sup>53</sup> analizar la situación de la comunicación dentro de las organizaciones implica hacer un estudio de las necesidades de comunicación, la realidad estructural y comunicacional, así como sus puntos fuertes y débiles; los flujos comunicativos y las percepciones y expectativas de las personas.

Según Darío Rodríguez<sup>54</sup> la mejor manera de hacer un diagnóstico de comunicación es analizar la comunicación descendente, la ascendente, la horizontal y el sistema de comunicación formal versus sistema informal de comunicación.

Jesús García Jiménez<sup>55</sup> menciona que los objetivos del diagnóstico se centran en identificar las necesidades prioritarias en materia de comunicación interna, precisar el estado de opinión de los públicos internos respecto de la organización y asociar los aspectos positivos y negativos de la comunicación interna a las tareas y servicios de la organización.

Como se puede observar los autores nos ofrecen diversos caminos para efectuar un diagnóstico de comunicación interna; sin embargo, revisando sus textos completos, ninguno nos lleva de la mano o nos dice paso a paso cómo efectuar dicha investigación, consecuentemente resulta un tanto difícil que el encargado de la comunicación interna se pueda basar en ellos para realizar el diagnóstico pertinente,

---

<sup>53</sup> Nuria Saló. *Op. cit.*, pág. 47

<sup>54</sup> Darío Rodríguez. *Diagnóstico organizacional*, pág. 63.

<sup>55</sup> Jesús García Jiménez. *La comunicación interna*, pág. 131.

pues si bien es importante conocer qué se debe hacer también resulta de suma trascendencia saber cómo se debe realizar.

Por su parte Francisco J. Garrido<sup>56</sup> no habla en específico de un diagnóstico de comunicación; sin embargo su estudio hace referencia a algo que se le puede equiparar: una auditoría de comunicación, en donde propone la obtención de la siguiente información:

- Un análisis de la estructura organizacional.
- La descripción de las políticas de comunicación existentes.
- La identificación de la presentación inicial de mercado (comprende colores corporativos, logotipo, estructura del mensaje y la estructura del plan de medios).
- Las tendencias de identidad corporativa (políticas explícitas, filosofía implícita y explícita, transmisión de la filosofía a los empleados y la existencia de acciones de inducción).
- Las tendencias de imagen corporativa.
- Las inversiones globales en comunicación.
- Los medios históricos (medios utilizados por la organización en cada periodo de inversión).
- Los temas adoptados y la descripción del discurso corporativo.

Este autor, a diferencia de los anteriores y a lo largo del documento por él desarrollado, sí nos dice de manera general cómo tratar cada uno de los puntos antes mencionados; sin embargo, se debe hacer notar que no pone atención en algunos tópicos que aquí se han considerado de suma importancia, tal es el caso de la detección de las necesidades de información o la identificación del tipo de comunicación predominante (ascendente, descendente y horizontal, formal e informal); los cuales son de vital importancia dentro de un estudio de esta índole, pues la comunicación cotidiana que se desarrolla al interior de las organizaciones son la base para la correcta coordinación de actividades y por lo tanto para el buen funcionamiento primario de las mismas.

---

<sup>56</sup> José Carlos Losada Días; coord. *Op. cit.*, pág. 76-93

Antonio Lacasa<sup>57</sup> al hablar de la planificación estratégica para la comunicación propone un análisis de los aspectos comunicacionales de la empresa con el fin de permitir un diagnóstico exacto de fortalezas y debilidades.

En dicho análisis se configura un proceso de auditoría a modo de cuestionario sobre:

- La información general de la empresa (historia, tamaño y estructura, objetivos generales, imagen que se desea tener y resultados financieros).
- Los productos o servicios (tipo de productos o servicios, posición de los anteriores en el mercado, proyectos existentes a futuro, entre otro).
- Los mercados, las ventas y las competencias.
- El personal de la empresa (organigrama, información que se les da a los empleados sobre cuestiones de la empresa, sugerencias que se recogen de los empleados, tipos de reuniones realizadas, quejas habituales, acciones de Relaciones Públicas realizadas con los empleados, beneficios sociales de los cuales disfruta el personal, reacciones de los empleados ante problemas graves, medios de comunicación empleados,
- Otros aspectos relevantes (análisis de material publicitario, promocional o de comunicación en general, análisis de material de comunicación interna y documentos y entrevistas con el personal).

Como se puede observar Antonio Lacasa ofrece un desarrollo mucho más profundo de los aspectos que un análisis de comunicación interna debe contemplar; sin embargo, en el texto desarrollado por él, no nos dice cómo recabar y sistematizar toda esa información; tampoco hace referencia a los tipos de comunicación predominantes o existentes en la organización, a la existencia de rumores dentro de ella y a la detección de necesidades de información, comunicación o motivación.

Para Abraham Nosnik Ostowiak<sup>58</sup>, el plan de comunicación contempla como primera etapa una auditoría de necesidades y expectativas de información de cada público.

---

<sup>57</sup> Antonio Lacasa. *Gestión de comunicación empresarial*, pág. 197-200.

<sup>58</sup> María Antonieta Rebeil Corella; coord. *El poder de la comunicación en las organizaciones*, pág. 89

Aquí se ha considerado que este aspecto es el principal fundamento que todo encargado de la comunicación debe integrar a un diagnóstico, pues si los miembros de la organización no empiezan por saber qué deben hacer, el funcionamiento de la empresa o institución no se efectuará de manera adecuada.

Al hablar de detección de necesidades de información y comunicación de los individuos, Horacio Andrade Rodríguez<sup>59</sup> menciona que resulta indispensable que los empleados conozcan la información relacionada con la organización, aquella referente al trabajo y otra más sobre asuntos que afectan la vida personal y familiar.

En la presente tesis, mediante la investigación documental y lo determinado a partir de la revisión de los procesos de planificación realizados en las organizaciones ya mencionadas, se ha profundizado en las categorías indicadas por Horacio Andrade, se ha desarrollado una lista de necesidades y un cuadro donde se especifica qué tipo de empleados deben conocer cada rubro de información; además, se ha diseñado un modelo de cuestionario para detectar las principales necesidades de información y comunicación demandadas por los miembros de la organización. Tales aportaciones se revisarán en el capítulo 3 de esta tesis.

Con respecto al análisis de los medios, Luis Martín del Campo<sup>60</sup> realiza una evaluación de los medios de comunicación interna sobre la utilidad, oportunidad, claridad y confiabilidad que el usuario debe efectuar. Ahora bien, en esta guía además de proponer una valoración por parte del público receptor, se contempla un análisis de los medios de comunicación empelados, basado en una lista de verificación aquí concretada en términos de contenido (información adecuada e información necesaria), forma (diseño, tipografía, redacción, imágenes, expresión oral o escrita) y frecuencia (uso, distribución, consulta o mantenimiento) y en tablas de llenado donde se especifican propósitos, frecuencia, contenidos y públicos a los que van dirigidos.

---

<sup>59</sup> Carlos Fernández Collado; coord. *La comunicación en las organizaciones*, pág. 14.

<sup>60</sup> María Antonieta Rebeil Corella; coord. *Op .cit.* pág. 311.

Hasta el momento hemos revisado lo dicho por diversos autores\* sobre el diagnóstico de la comunicación y como se puede observar se carece de un documento que englobe los aspectos necesarios para efectuar un diagnóstico completo de comunicación interna y sobre todo que en realidad ayude al encargado de éste a recabar, organizar y procesar la información necesaria, llevándolo de la mano en dicha tarea, ofreciéndole herramientas prácticas o consejos para su actividad.

En vista de esto, aquí se han concretizado ciertas variables claves para la evaluación de la comunicación interna, las cuales se explican y argumentan a fondo en el próximo capítulo y han sido consideradas las más adecuadas para el posterior establecimiento del plan estratégico.

La propuesta es la siguiente:

- *Detección de las necesidades de información y comunicación de los individuos.*
- *Análisis de los medios de comunicación e información.*
- *Detección del tipo de comunicación predominante (formal o informal) y de los flujos comunicativos que se desarrollan al interior de la organización (ascendentes, descendentes u horizontales y cruzados).*
- *Detección de situaciones que influyen en el éxito de la planificación y el desarrollo de la comunicación interna (satisfacción laboral, identificación e imagen, liderazgo y resistencia frente al cambio).*

**Fase III Plan estratégico de comunicación.** El plan estratégico de comunicación “es una herramienta de síntesis que traduce en términos de comunicación e imagen las políticas y las estrategias... es ante todo un documento práctico que sirve de referencia en todos los aspectos relacionados con la comunicación y constituye un documento de reflexión para la realización y el planteamiento de futuras estrategias”<sup>61</sup>.

---

\* Vale la pena señalar que se han revisado otros documentos sobre qué se debe analizar en un diagnóstico de comunicación interna; sin embargo, sólo se presenta lo dicho por los autores más representativos y aquellos que se acercan al tipo de estudio que aquí se requiere.

<sup>61</sup> Nuria Saló. *Op. cit.*, pág. 50-51.

Ésta es una de las etapas más importantes de la planificación, pues se toman las decisiones sobre lo que se debe hacer para optimizar el fenómeno comunicativo desarrollado en las organizaciones y solucionar las dificultades detectadas por el diagnóstico. En este apartado se especifica el qué, cómo, dónde, a través de qué, para quién o quiénes y con qué recursos.

En este sentido el comunicador debe tener muy en cuenta que todo plan estratégico en comunicación interna debe:

- Propiciar que todos los integrantes de la organización reciban la información necesaria, útil y oportuna sobre la organización, el entorno de ésta, situaciones que afecten el bienestar personal y laboral de los miembros, acerca del trabajo y las actividades diarias que se deben desempeñar.
- Fomentar la identificación de los empleados con la organización, promoviendo el sentido de pertenencia y los elementos de la cultura organizacional a la que se aspira, tales como la misión, la visión y los valores, entre otros.
- Favorecer la coordinación e integración de los empleados con su organización y con sus compañeros de trabajo, fomentando el trabajo en equipo, la comunicación vertical y horizontal, creando un clima favorable de colaboración y apoyo.
- Fomentar una imagen favorable al interior de la organización, siempre y cuando se base en características reales y no en situaciones ficticias o en apariencias. El comunicador debe tener muy presente que debe haber una congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Para Rice Craig<sup>62</sup>, una buena planificación debe marcar cuál es la situación actual de la organización, los recursos disponibles (¿con qué herramientas se cuenta?), los objetivos (¿cuáles son las metas?), y las tácticas o estrategias a realizar (¿cómo vamos a lograrlas?)\*.

---

<sup>62</sup> Rice Craig. *Planificación estratégica para la pequeña y mediana empresa*, pág. 16

\* Cabe señalar que según Craig esta fórmula ha sido empleada por grandes consorcios como Procter & Gamble, Merck, Kraft, IBM, Sony, Rubbermaid, Susuki, Liz Claiborne y Disney, obteniendo excelentes resultados.

Por su parte, Luis Martín del Campo Covarrubias<sup>63</sup> muestra en el texto elaborado por él, un programa de comunicación interna de Banco Inverlat, en el cual se estipula la misión del programa de comunicación, los objetivos y las estrategias que versan sobre la transmisión de información oportuna, la promoción de la participación de los miembros en la administración del recurso de comunicación, el establecimiento y la difusión de las características de la imagen institucional, la creación de servicios de comunicación a todas las áreas de la organización y finalmente la evaluación permanente del programa.

Si bien ambos autores determinan los elementos primarios o indispensables que debe contener el plan de comunicación, se debe subrayar que resulta de suma importancia tomar en cuenta otros elementos igualmente importantes, tales como: las políticas de comunicación, las metas, división entre estrategias y tácticas, tiempo total estimado para la implementación del plan, identificación de los públicos, selección de canales y medios, información necesaria para cada actividad propuesta, recursos necesarios (humanos y materiales), cronogramas y presupuesto.

Por su parte Alejandro Berrocali Álvarez<sup>64</sup> presenta un modelo mucho más completo, al establecer que el desarrollo de un programa de comunicación implica el planteamiento de objetivos, las actividades a realizar, los públicos, los medios y apoyos a utilizar y los tiempos.

Al respecto es menester indicar que en los textos completos desarrollados por Alejandro Berrocali y Luis Martín del Campo, se presentan ejemplos de planes de comunicación aplicados a casos específicos y por ende no se explica cómo se puede configurar cada uno de los elementos del plan.

Jesús García Jiménez<sup>65</sup>, ofrece una metodología para desarrollar el programa estratégico de las comunicaciones interna en donde supone la definición y la adopción de la estrategia, la aplicación de los recursos necesarios (humanos, materiales,

---

<sup>63</sup> María Antonieta Rebeil Corella; coord. *Op. cit.*, pág. 312 y 313.

<sup>64</sup> *Ibidem*, pág. 302 y 303.

<sup>65</sup> Jesús García Jiménez. *Op. cit.*, pág. 125.

económicos y tecnológicos), la definición del modelo, la segmentación de los públicos internos, la elaboración de los mensajes específicos, la elección de los medios y soportes y la determinación de los escenarios de intervención.

Este autor, en su texto, explica a qué se refiere cada elemento de los arriba mencionados, pero no nos dice cómo se puede puntualizar cada uno de ellos, por ejemplo al hablar de la elección de los medios y soportes informativos y comunicacionales menciona: “los criterios taxonómicos requieren dar prioridad a los que sean capaces de transmitir el mensaje y producir el efecto deseado por la empresa, con más facilidad y agrado, con mayor claridad, para llegar a un mayor número de destinatarios, en el menor tiempo, con el menor costo y con la mayor eficiencia”<sup>66</sup>.

En vista de esto las preguntas que nos genera son ¿cuáles son los criterios que debemos seguir?, ¿cómo podemos aplicar dichos criterios? o ¿cómo podemos elegir el medio idóneo para cada actividad?

En consecuencia, aquí se propone que el planificador atienda ciertos aspectos relacionados con las preferencias de los públicos (véase capítulo 3 sobre selección de canales o medios a utilizar); así mismo, se ha diseñado una tabla con recomendaciones para elegir el medio adecuado de acuerdo con el tipo de información o situación planteada (tabla 3.13 del capítulo 3).

Además de lo ya mencionado, García Jiménez no nos habla sobre el planteamiento de objetivos y metas del plan de comunicación, de los cronogramas de actividades o de los presupuestos. En este sentido es importante mencionar que dichos aspectos son de vital importancia para direccionar las estrategias de comunicación, para saber exactamente qué queremos lograr, en cuánto tiempo lo queremos realizar, cuándo se debe efectuar y cuánto va a costar.

---

<sup>66</sup> *Ibidem*, pág. 129.

Según Nuria Saló<sup>67</sup> la formulación del plan de comunicación implica establecer la estrategia global de comunicación y los objetivos del plan; definir los mensajes principales y los públicos objetivo; identificar y redefinir los instrumentos y soportes de comunicación disponibles; especificar las técnicas de comunicación utilizadas (por ejemplo, las relaciones públicas); establecer la organización operativa del plan (presentación del plan); asignar el equipo de gestión del plan de acción (se asignan los recursos humanos y técnicos con los que se desarrollará el plan), elaborar el presupuestos y el calendario del mismo.

Sin lugar a dudas Saló construye una propuesta mucho más completa, no obstante es importante especificar de manera mucho más puntual qué se quiere lograr y qué se va a hacer para conseguirlo; de aquí que se recomiende establecer (además de objetivos y estrategias) metas y tácticas, pues de esta manera el lector podrá saber lo que se quiere obtener y además en cuánto tiempo se necesita efectuar o bajo qué condiciones; así mismo, logrará identificar lo qué se debe efectuar y sobre todo determinar cómo se va a alcanzar.

Pese a lo anterior, el modelo que presenta Nuria Saló resulta ser la base del plan estratégico de comunicación interna que aquí se propone, se ha reorganizado y complementado; cuya estructura será la que a continuación se presenta y en el capítulo posterior se explica.

*Estructura del plan estratégico de comunicación:*

- Políticas de comunicación
- Objetivos generales y específicos del plan
- Metas
- Tiempo total estimado para la implementación de un plan.
- Propuesta

---

<sup>67</sup> Nuria Saló. *Op. cit.*, pág. 53-57.

**Fase IV Control y evaluación.** Toda planificación debe prever un sistema de control (que permita corregir las desviaciones que se produzcan durante la aplicación del plan) y un sistema de evaluación para determinar si las estrategias y acciones comunicativas han arrojado los resultados esperados o no. Se trata de diseñar mecanismos de retroalimentación que contribuyan a detectar los aciertos y errores que se han presentado.

Al respecto Luis Martín del Campo Covarrubias<sup>68</sup> menciona que de manera general el sistema de evaluación de los planes de comunicación debe medir el grado de eficiencia de las estrategias y acciones que se llevan a cabo y contar con mecanismos para poder evaluar de forma permanente a través de un sistema de retroalimentación, el impacto de las acciones de comunicación realizadas al interior de la organización.

Para Santiago Lazzati<sup>69</sup>, el control y la evaluación del un plan consiste en comparar lo planeado con lo ocurrido y analizar las variaciones resultantes; así como adoptar las medidas consecuentes (acciones correctivas y modificar el planeamiento en caso de que sea necesario).

En este mismo sentido, Nuria Saló<sup>70</sup> coincide en que se deben establecer ciertos mecanismos de evaluación de resultados donde se revise el grado de consecución de los objetivos del plan de comunicación, las fases del plan cubiertas, la efectividad de las herramientas de comunicación y la adecuación y fluidez de la información.

En vista de que resulta indispensable controlar y evaluar las estrategias propuestas en el plan, en el capítulo 3 se ofrecen algunas recomendaciones para su realización, no obstante es importante señalar que lo primordial es verificar si las actividades propuestas se efectuaron como estaba previsto, si tuvieron el impacto esperado y por lo tanto si los objetivos y metas se cumplieron.

---

<sup>68</sup> María Antonieta Rebeil Corella; coord. *Op. cit.*, p. 331.

<sup>69</sup> Santiago Lazzati. *Anatomía de las organizaciones*, pág. 52.

<sup>70</sup> Nuria Saló. *Op. cit.*, p. 57

Para concluir este apartado, sólo resta señalar que lo establecido por los autores ya mencionados se configura como una investigación necesaria e indispensable, la cual se ha rediseñado y complementado con miras a desarrollarse como una investigación práctica, entendida como aquella cuyo “objetivo central es la generación de conocimiento útil para identificar y entender un problema práctico, así como proponer vías de solución”<sup>71</sup>.

### **2.3 EL RESPONSABLE DE LA PLANIFICACIÓN EN COMUNICACIÓN**

Ya se ha dicho que la comunicación organizacional es una disciplina que se ha ido creando en las últimas décadas, con una necesidad imperiosa de ser reconocida e integrada a las organizaciones; por tal motivo es necesario que los encargados de efectuar una planificación en comunicación sean personas con una formación profesional en la materia.

El encargado de la planificación de la comunicación interna “debe ser un solucionador de problemas, debe manejar la imagen corporativa dentro de la cual se encuentra la publicidad institucional...debe tener una formación integral, debe conocer de comunicación interna, saber mucho de México y cómo es el mexicano, sobre su idiosincrasia, además, del entorno económico, político y social”<sup>72</sup>.

Debe tener una visión global de la organización para poder comprender sus procesos, para saber cómo se encuentra estructurada y cómo se coordina, tarea que debe ser realizada con ayuda de los mandos institucionales y el o los administradores; tiene que ser capaz de implantar estrategias de comunicación que respalden a la empresa o institución en el logro de sus objetivos y metas, ofreciendo propuestas viables de

---

<sup>71</sup> León Olivé y Ana Rosa Pérez Ransanz. *Metodología de la investigación*, pág. 171.

<sup>72</sup> [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx). Art. *La comunicación organizacional en México, características y perspectivas*. Serafina Llano, septiembre-noviembre 1996. Fecha de consulta: noviembre de 2007.

coordinación, de transmisión de información, de apoyo a los procesos de cambio, de integración y de motivación del personal.

Es fundamental que sirva como un enlace entre departamentos y por tanto influya en las características de los mensajes que esas áreas envían o reciben, tales como cantidad, oportunidad, calidad y forma.

El o los encargados de crear los planes en comunicación pueden ser internos o externos a la empresa o institución. Los primeros deben ser parte de un gabinete, gerencia o dirección de comunicación; sin embargo, muchas veces pertenecen a otros departamentos como el de Recursos Humanos o Marketing; los segundos son especialistas externos que prestan sus servicios a la organización. A este último proceso generalmente se le llama consultoría.

Si bien es cierto que el encargado de la planificación debe ser un comunicador organizacional, este proceso se encentra permeado de múltiples aportaciones provenientes de diversas disciplinas. Así por ejemplo, se podría recurrir a la ingeniería para que se proporcionen los elementos técnicos necesarios como la tecnología, permitiendo así la implementación de nuevos medios de comunicación o el mantenimiento de los ya existentes; a la administración para retomar principios gerenciales como la planeación, la coordinación, la economía o el control global de la organización; o la psicología para el estudio del comportamiento humano respecto a fenómenos de adaptación y cambio o motivación.

Así mismo, resulta menester apoyarse en publicistas, productores o diseñadores gráficos, entre otros, para el desarrollo de mensajes y la creación de soportes para su transmisión.

De aquí que la comunicación organizacional sea un recurso multidisciplinario de difícil ejecución y que por ende requiere la participación de diversos actores que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

## **2.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN COMUNICACIÓN INTERNA.**

Antes de iniciar cualquier proceso de planificación, el encargado de efectuarlo debe tener muy en cuenta ciertos aspectos que de cumplirse favorecerán el éxito del plan y de no hacerlo lo entorpecerán. A continuación se enlistan los más importantes y comunes\*.

- **Metodología** aplicada a la planificación (efectuado de una manera analítica y profesional).
- **Creatividad** del comunicólogo para plantear las alternativas o propuestas comunicativas factibles, concretas y novedosas que impacten.
- **Capacidad del planificador para recolectar, analizar e interpretar datos.** Sin lugar a dudas el encargado de efectuar la planificación debe ser una persona astuta y con cierto carisma para obtener la información que desea y necesita saber, además tiene que poseer una gran capacidad de análisis para identificar lo que le sirve, para desechar lo inútil y traducir comportamientos, actitudes o respuestas.
- **Responsabilidad de los mandos altos** para enfrentar las situaciones de cambio y las repercusiones que esto conlleva.
- **Disposición de los mandos altos** para participar en las alternativas propuestas en el plan y exhortar a sus subordinados a que también lo hagan. Se recomienda preguntar directamente sobre el tema.

---

\* Esta lista fue desarrollada a partir de conceptos previamente especificados por algunos autores como Carlos González Alonso, Darío Rodríguez, Santiago Garrido Buj, José Manuel Rodríguez, Abraham Maslow, Gibson James, Ouy Nguyen Huy y Henry Mintzberg. Así mismo fue elaborada con base en conclusiones propias determinadas a partir de lo revisado en los estudios de caso.

- **Cooperación de los empleados** para implementar el plan y que este sea exitoso. Al iniciar la planificación se recomienda hablar sobre el tema con todo el personal y explicar las razones que se tienen para efectuar un proceso de esta naturaleza; además en la medida de lo posible se tiene que convencer a los trabajadores de que participen animosamente en las actividades propuestas. Al respecto, Carlos Bonilla menciona que “hacer partícipes a los integrantes de una empresa o institución de lo que pasa dentro de ella debe ser parte de una cultura de la comunicación, que aporta grandes beneficios en términos de actitudes hacia la empresa y hacia el trabajo”<sup>73</sup>
  
- **Recursos económicos suficientes** para efectuar las consideraciones necesarias que arroje el plan. Si definitivamente no se cuenta con los recursos suficientes, el comunicador debe plantear estrategias creativas que en la medida de lo posible ayuden al desarrollo de los sistemas de comunicación.
  
- **Motivaciones o incentivos** necesarios. Es el “conjunto de factores psicológicos, que empujan inconscientemente al ser humano hacia un determinado género de reacciones o de objetivos prefijados, a través de la estimulación de sus deseos y capacidades”<sup>74</sup>.

En cualquier organización la falta de motivación es una barrera seria que impide el desarrollo de la misma, pues ocasiona un clima laboral desfavorable, rotación de personal, falta de calidad en el trabajo, ausentismo y sobre todo apatía para colaborar en proyectos que tienen que ver con cambios. Las actividades de motivación se valen de estímulos, incentivos, premios o reconocimientos.

- **Existencia de líderes que influyeran a los demás miembros de la organización** para participar en las actividades del plan. En el momento de distinguir a los líderes se debe reconocer en ellos ciertas características como:

---

<sup>73</sup> www.razonypalabra.org.mx. *Art. Las malas noticias*. Carlos Bonilla Gutiérrez, enero de 2002. Fecha de consulta: octubre de 2009.

<sup>74</sup> Carlos González Alonso. *Principios básicos de comunicación*, pág. 25.

carisma, credibilidad; poseer valores, actitudes y tendencias firmes; inspirar confianza a los demás miembros de la organización y propiciar el diálogo con ellos; ser aceptados y sobre todo seguidos; tener interés por satisfacer los objetivos planeados; que no manipulen las situaciones en detrimento de la organización, pero que sí busquen beneficios comunes y que puedan transmitir la información de manera detallada y precisa.

- **Tiempo suficiente para efectuar la planificación y poner en marcha el plan.** En muchos casos existe resistencia a cambiar los estilos con los que se ha funcionado, pero con poco tiempo para efectuar un diagnóstico y una planeación resultaría imposible y sumamente dañino implementar estrategias que modifiquen las formas de trabajo de las organizaciones. La presura de tiempo sólo es válida y necesaria cuando se trata de una situación de crisis y una planificación de este tipo.
- **Clima laboral favorable.** “El clima laboral se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico que en éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”.<sup>75</sup> Un buen clima trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas y también en el plan de comunicación a abordar. Por el contrario, un clima de inconformidad y apatía ocasionará problemas en la conducta de los miembros de la organización, en la coordinación de la labores y en el logro de objetivos.
- **Existencia de filosofía organizacional** (misión, visión, valores). Antes que nada para que la organización tenga sentido y dirección debe tener muy en claro cuáles son sus premisas de acción: a qué se dedica, qué desea lograr, cuáles son los valores con los que pretende ejercer y cómo lo piensa lograr. En caso de que estos aspectos no se encuentren bien definidos, se tienen que desarrollar

---

<sup>75</sup> Darío Rodríguez. *Op. cit.*, pág. 159.

antes de cualquier proceso de planificación en comunicación. De hecho la organización se puede apoyar en el comunicador para que éste ayude en el proceso de formación de su filosofía.

- **Confianza y/o simpatía** que los empleados sienten con respecto a el o los encargados de la planificación estratégica. El comunicador debe tratar de inspirar compañerismo y cordialidad a los demás, para lograr que las personas evaluadas tengan la confianza de responder con sinceridad y honestidad a las preguntas formuladas, sin temer que sus opiniones puedan ocasionarles problemas.
- **Información sobre el proceso de planificación.** Cuando la información no se hace presente los empleados tienden a interpretar las situaciones con base en suposiciones y cubren esa necesidad a través de medios informales. Por lo tanto el planificador siempre debe comunicar a los miembros de la organización: qué se está haciendo, por qué se esta realizando, para qué y cómo se hará.
- **La retroalimentación** de los subordinados con respecto al encargado del proceso de planificación es inminente pues así se sentirán tomados en cuenta y se podrán detectar tanto éxitos como desviaciones que deben ser atendidas. Así, mientras más retroalimentación se desarrolle resulta imprescindible incentivar a los empleados para que aclaren sus dudas, reafirmen los datos y hagan saber si el mensaje ha sido entendido de manera adecuada.

La retroalimentación mejora la transmisión del mensaje pues se van aclarando los datos enviados y recibidos; reduce distorsiones, facilita el proceso de aprendizaje y fomenta las relaciones interpersonales.

La forma más eficiente para retroalimentar es la comunicación cara a cara, de hecho se pueden efectuar reuniones con el personal para conocer sus impresiones acerca del plan.

- **Relaciones interpersonales cordiales** entre miembros de la organización. Las buenas relaciones siempre favorecerán el trabajo en equipo, la coordinación, la retroalimentación y la conquista de objetivos y metas; en cambio si existe rivalidad entre grupos o departamentos por cuestiones personales o competencias profesionales, la comunicación y los flujos que ésta sigue se verán sumamente afectados.
  
- **Satisfacción laboral** (placer que el empleado encuentra en su trabajo). Tomando en cuenta las necesidades del ser humano, la organización tiene que hacer lo posible para elevar el nivel de satisfacción de sus empleados para que éstos funcionen mejor y participen activamente en las propuestas arrojadas por el plan. Al respecto A. H. Maslow efectúa la siguiente clasificación de necesidades sobre las cuales se debe trabajar:
  - a. Necesidades fisiológicas que consisten en comida, vestido, techo y descanso.
  - b. Necesidades sociales o de pertenencia. En la organización los empleados necesitan identificarse con otras personas, compartir, asociarse y formar parte de un grupo.
  - c. Necesidad de seguridad. El empleado requiere que se le proteja, que se le proporcione empleo permanente, con un sueldo justo y libre de temores.
  - d. Necesidad de ego en la búsqueda de reconocimiento y aprecio.
  - e. Necesidad de autorrealización con intención de progresar, de obtener logros y de desarrollar capacidades al máximo.
  
- **Disposición frente al cambio** (reacción favorable y de participación de los miembros de la organización cuando se implementan estrategias que implican novedad). Esto lo podemos averiguar revisando casos pasados en donde los empleados han tenido que enfrentar cambios y también detectando líderes formales e informales para después entrevistarlos sobre el tema.

Indudablemente las empresas o instituciones se enfrentan a menudo con una resistencia o miedo al cambio por parte de sus integrantes y más aún en materia de comunicación, pues muchas veces se piensa que esta disciplina no es más que una función accesoria que está por demás.

Dicha renuencia es una reacción normal que se debe a que las personas no se encuentran preparadas y capacitadas para enfrentar cambios en su situación laboral, pues muchas veces se piensa que la organización ha marchado de manera “adecuada” con la forma de actuar con la que se ha operado hasta el momento y por lo tanto no perciben que las situaciones pueden ser mejores y más favorables o que se pueden evitar conflictos a largo plazo.

Santiago Garrido y José Manuel Rodríguez<sup>76</sup> mencionan que para reducir la resistencia al cambio, éste debe ser paulatino y certero; se debe buscar que los empleados perciban las transformaciones de manera positiva y necesaria; además, es preciso identificar a las personas que estén a favor y los que estén en contra del cambio para formar coaliciones que inciten a los adversarios a apoyar el cambio.

El cambio no puede ser conducido únicamente por los directivos o gerentes de las organizaciones, tiene que apoyarse en personas que sean afectadas directamente por esos cambios. Estos últimos pueden motivar o contagiar a otros para aceptar de manera favorable las nuevas disposiciones.

- **Objetivos apegados a la realidad.** Si los objetivos que el planificador ha propuesto resultan imposibles de cumplir, los miembros de la organización se desmotivarán.
- **Certeza con respecto a la situación prevaleciente en la organización** Si existen situaciones negativas como próximos despidos o no establecer acuerdos

---

<sup>76</sup> Santiago Garrido Buj y José Manuel Rodríguez Carrasco. *Estrategia y política de la empresa*, pág. 40.

con el sindicato, es posible que la acogida que se le dé al plan no sea del todo funcional, pues el interés de los empleados estará volcado hacia ellas, a menos que se haga algo por inhibir dicha incertidumbre.

## **2.5 RECOMENDACIONES QUE TODO PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DEBE ATENDER.**

Existen ciertas condiciones elementales que todo planificador de comunicación interna debe tomar en cuenta para establecer sus estrategias. Partiendo de estas bases, la comunicación puede fluir, concretarse y desarrollarse adecuadamente. A continuación se enlistan algunas\*:

- Tener siempre en cuenta que la organización trabaja con seres humanos y con sus opiniones, ideas, pensamientos o sentimientos.
- Todo plan debe contribuir al logro de los objetivos y metas organizacionales.
- Todo plan debe buscar siempre la coherencia entre los procesos y discursos tanto de la comunicación interna como de la externa. Ambas deben trabajar en conjunto y compartir los principios de sus objetivos generales. Se trata de evitar cualquier tipo de ambigüedad y desconcierto entre los miembros y los públicos externos.
- Incentivar una política de puertas abiertas. Se trata de brindar a los empleados la confianza para que se acerquen a los superiores con el fin de tratar cualquier asunto que les inquiete. Esto motiva a los trabajadores, fomenta un agradable clima de trabajo y contribuye al desarrollo de la comunicación ascendente.

---

\* Esta lista fue desarrollada con base en conclusiones propias determinadas a partir de lo observado en los estudios de caso, gracias a conocimientos adquiridos en las aulas y en textos escritos por autores como Darío Rodríguez, Salvador R. Sánchez en *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Alberto Martínez y Abraham Nosnik en *La comunicación organizacional práctica: manual gerencial*, Carlos Ramos Padilla, Ángel Luis Cervera, Carlos Fernández Collado, y Salvador Mercado.

- Fomentar el acercamiento de los mandos institucionales con el personal, acudiendo al lugar de trabajo de los empleados para que los superiores puedan manejar mejor las situaciones, dando así una actitud de apertura y confianza, disponibilidad para que la gente se acerque a las personas del nivel institucional y sobre todo que éstas últimas aprendan a escuchar.
- Insistir en la redundancia. Es necesario repetir de distintas formas los mensajes, para así asegurar que éstos han sido recibidos y entendidos correctamente.
- Destinar recursos para que el personal sea capacitado en materia de comunicación, pues es bien sabido que generalmente los empleados carecen de formación para ejercer una comunicación productiva. Por lo tanto es indispensable que todo plan busque capacitar a los miembros de la organización para que puedan emplear técnicas favorables de comunicación y sepan utilizar los medios de manera adecuada.

Así por ejemplo, de nada servirá introducir nuevas tecnologías como la intranet si no se capacita al empleado para que haga uso de ella.

- Crear un clima de receptividad y confianza incentivando la comunicación cara a cara. El encargado de la comunicación debe tener muy en cuenta que la comunicación más importante dentro de una organización y la que debe ser indispensable es la que se da cara a cara y que comúnmente se desarrolla entre jefe y subordinado; por tal motivo es menester promover su desarrollo y a partir de aquí impulsar otras formas de comunicación.
- Fomentar la retroalimentación. Mientras más información adecuada se difunda resulta imprescindible motivar a los empleados para que aclaren sus dudas, reafirmen la información y hagan saber si el mensaje ha sido entendido de manera adecuada. La forma más eficiente para retroalimentar es la comunicación cara a cara.

La retroalimentación mejora la transmisión del mensaje pues se van aclarando los datos enviados y recibidos; reduce distorsiones, facilita el proceso de aprendizaje y fomenta las relaciones interpersonales.

- Fomentar la participación de grupos sociales. En algunos casos resulta positivo celebrar reuniones informales con el personal, aprovechando la ocasión para impulsar la comunicación ascendente, pues comúnmente los empleados se sienten menos tensos y más libres para expresarse. Gracias a este tipo de convivencia se fomentan las relaciones interpersonales, se motiva a los miembros de la organización y además se desarrolla la comunicación entre jefes y subordinados y entre iguales.
- Evitar que se propaguen rumores. El rumor es por excelencia la parte negativa de la comunicación informal, ya que por lo general carece de fundamentos, muchas veces resulta ser información falsa, ambigua o distorsionada que puede fomentar un clima de incertidumbre, nerviosismo e inseguridad. Este tipo de expresión es producto de la necesidad que los empleados tienen de comunicarse entre sí y de que los mandos altos se interrelacionen con ellos ofreciéndoles información oportuna, clara y veraz.
- Sumarse al empleo de nuevas tecnologías para facilitar el desarrollo de los flujos de comunicación, cuando así se requiera.
- Auditar permanentemente la utilización de los medios y evaluar su conveniencia.
- Evitar en la medida de lo posible la supresión de las relaciones interpersonales por la aplicación de tecnologías. De este tema mucho han hablado los estudiosos e intelectuales y la conclusión a la que siempre se ha llegado es que resulta indispensable introducir herramientas que faciliten la coordinación y la transmisión de información pero que nunca supriman la comunicación interpersonal que brinda mayores gratificaciones.

No es lo mismo que regularmente el director se dirija personalmente a los demás miembros de su organización para dar un anuncio importante o para felicitar a algún empleado por su desempeño a que lo haga por medio de una circular o un correo electrónico que resulta ser muy frío e impersonal para la ocasión. De hecho en algunas organizaciones los líderes formales se vuelven inabordables e inalcanzables para sus subordinados, obviamente esto es una gran barrera para la comunicación pues se aumenta la distancia interpersonal y se favorece un clima laboral de indiferencia.

En este sentido se recomienda que en el plan se propongan estrategias que exhorten a mandos medios y altos para que en la medida de lo posible la comunicación con los empleados sea de manera personal brindando un ambiente de confianza y familiaridad.

- Evitar la llamada “reunionitis”. Se estima que el desarrollo de reuniones en la organización puede ser de mucha ayuda para coordinar tareas, discutir problemas, difundir información y fomentar el aprendizaje; sin embargo, no es bueno exagerar en el número de juntas por semana o por mes y mucho menos en la duración de cada una, ya que algunas veces se convierten en un compromiso ineludible al que se tiene que acudir, en donde se pierde el tiempo y no se desarrollan avances significativos.
- Promover la participación de los empleados durante la planificación y en las actividades propuestas. De hecho un estudio realizado por los sociólogos Lester Coch y John R. P French<sup>77</sup> descubrió que la participación de los empleados en los procesos importantes de las organizaciones y en la toma de decisiones respecto a modificaciones reduce la resistencia al cambio.

---

<sup>77</sup> John Pavlik. *La investigación en Relaciones Públicas*, pág. 35.

## **CAPÍTULO 3. GUÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU APLICACIÓN EN LA FORMULACIÓN DE PLANES PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA**

### **3.1 ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA GUÍA.**

Antes de presentar la propuesta de guía es necesario acotar algunas especificaciones sobre las características esenciales que las organizaciones deben poseer para poder ser objeto de intervención bajo las condiciones de esta guía.

Por otro lado y debido a que a lo largo de esta tesis se establecen ejemplos a fin de aterrizar la metodología propuesta aquí y se enuncian situaciones determinadas a partir de lo revisado en diversos estudios de caso, se requiere proporcionar un breve esbozo sobre los perfiles de las organizaciones que fueron objeto de éstos y gracias a las cuales se desarrollaron diversas aportaciones vertidas en este trabajo.

#### **3.1.1 Características que deben poseer las organizaciones para la utilización de la guía.**

A pesar de que en la actualidad la mayoría de las organizaciones se parecen unas a otras (sean éstas de tipo gubernamental, privadas, educativas o militares), la forma de realizar la planificación en comunicación interna y los aspectos a tratar variarán de acuerdo al tipo o tamaño de organización, a su situación y sus diversas necesidades. Teniendo en cuenta estos preceptos, la metodología, las herramientas y las recomendaciones que se presentan en esta tesis serán de mucha utilidad para el encargado de realizar el plan de comunicación, preferentemente si se aplica a organizaciones con las siguientes características comunes:

- Con un número de empleados que rebase los 15, pues regularmente en micro o pequeñas organizaciones la comunicación se da espontáneamente y la mayoría de las veces de manera informal, por lo tanto resultaría innecesario iniciar un proceso de planificación como el que se propone en esta guía. De este número en adelante es fundamental crear sistemas que permitan agilizar la transmisión de mensajes y la retroalimentación. En organizaciones grandes con más de 90 empleados Michael Bland<sup>78</sup> menciona que resulta sumamente indispensable emprender un arduo trabajo de planificación e implementar un programa formal de comunicación interna.

Entonces la guía se recomienda a organizaciones con n número que rebase los 15 empleados y preferentemente que sea mayor a 90.

- Preferentemente aquellas en donde exista una relación de trabajo entre los miembros y la organización\*, pues los ejemplos y las herramientas propuestas aquí versan sobre situaciones que involucran la prestación de un trabajo personal, subordinado, mediante el pago de un salario y un horario de trabajo. De hecho, en esta tesis se habla mucho de empleados y no de voluntarios o asociados como en el caso de algunas asociaciones civiles donde sus miembros no establecen una relación de trabajo remunerada y no se encuentran sujetos a una unidad de mando.
- Con una estructura línea-staff, ya que “es el tipo de organización más empleado”<sup>79</sup> y es la combinación de órganos de línea (aquéllos que se dedican a la ejecución de la actividad principal de la organización) y de asesoría (aquéllos que brindan apoyo de servicios especializados o de tipo administrativo).

---

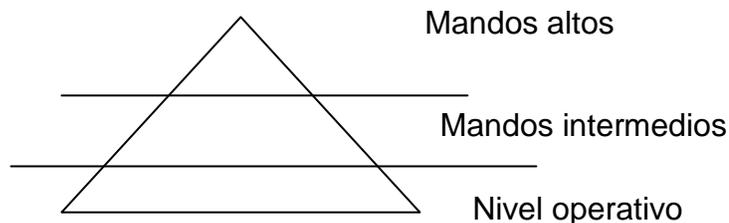
<sup>78</sup> Michael Bland. *Comunicación interna eficiente*, pág. 11.

\* Este tipo de relaciones pueden darse entre trabajadores y patrones privados o entre trabajadores al servicio del Estado y dependencias de gobierno, según el artículo 123 constitucional.

<sup>79</sup> José Luis Pariente Frago. *Teoría de la organización: un enfoque de metáforas*, pág. 220.

Se ha elegido la organización línea-staff como modelo para el desarrollo de esta guía básicamente por dos razones:

- a) porque este tipo de estructura es aplicable a un sin fin de empresas o instituciones, aunque existen algunas pequeñas donde la forma lineal es la más aceptada y la comunicación se desarrolla de manera natural e informal y por lo tanto no requiere un arduo trabajo de planificación estratégica en comunicación.
  - b) según Jesús García Jiménez (en su libro *Comunicación interna*) gracias al tipo de estructura que presenta la organización línea-staff se requiere de un gran esfuerzo para el intercambio de mensajes. La importancia de esto es que la planificación de la comunicación interna además de propiciar la transmisión de información lineal (por ejemplo de un supervisor a un operativo), favorece la retroalimentación y tiende puentes entre los órganos de línea y los del staff.
- Con una estructura general piramidal que divida a los miembros de la organización en niveles o escalas, donde la dirección se encuentre en la cúspide (nivel institucional o mandos altos, por ejemplo presidentes, directores o gerentes generales), los ejecutores en la base (operativos, técnicos calificados o no, por ejemplo: obreros, pintores, mecánicos, vendedores u oficinistas) y en los niveles intermedios las demás capas jerárquicas (gerentes de área, encargados, jefes de departamento o supervisores).

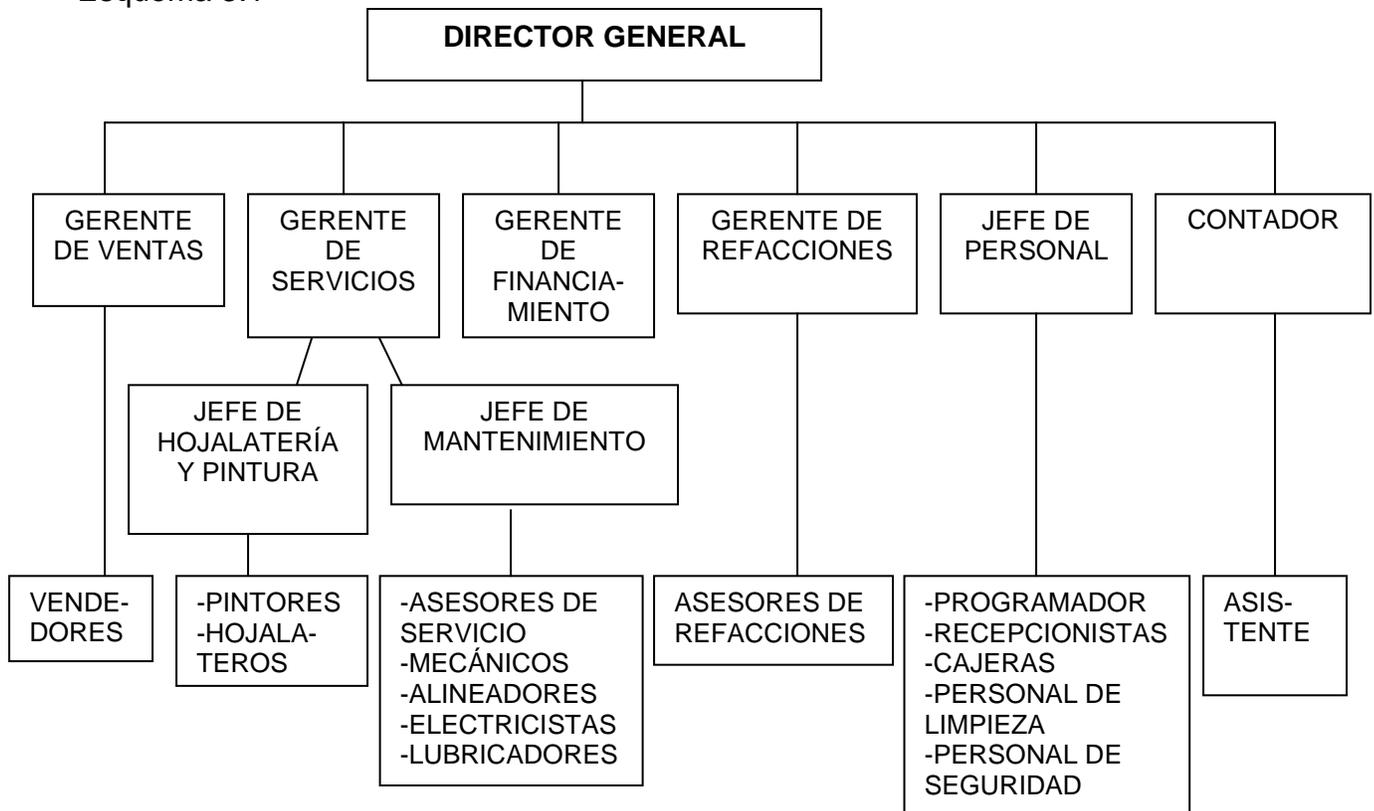


- Con directivos que tengan la intención de desarrollar las áreas de oportunidad que se detecten en el diagnóstico y asuman la responsabilidad de la intervención.

En el siguiente esquema se muestra un ejemplo de organización línea-staff, donde los órganos de línea son: el área de ventas, de servicios y de refacciones; mientras tanto, los órganos de staff son la gerencia de financiamiento, la jefatura de personal y la contraloría general (cada órgano con sus respectivos subordinados). Los niveles jerárquicos se encuentran divididos en 3 escalones:

- 1) En la cúspide se encuentra el director general.
- 2) En el nivel medio están los gerentes de ventas, de servicios, de financiamiento y de refacciones; el jefe de hojalatería y pintura y el de mantenimiento; el jefe de personal y el contador.
- 3) En la base se encuentran los vendedores, los pintores, los hojalateros, los asesores de mantenimiento, los mecánicos, alineadores, electricistas, lubricadores, lavadores de autos, recepcionistas, cajeras, programador, personal de limpieza y personal de vigilancia.

Esquema 3.1



### **3.1.2 Perfiles de las organizaciones consultadas.**

Una vez que se ha especificado el tipo de organización que mejor se adapta a esta guía, se presentará un breve esbozo sobre los perfiles de las organizaciones revisadas; gracias a las cuales se pudieron realizar diversas observaciones acerca de los procesos de planificación en comunicación interna de los que fueron objeto y así formular y complementar propuestas vertidas a lo largo de la presente tesis.

Las organizaciones en las cuales se revisó un proceso de planificación en comunicación son: Chevrolet Tlalpan, Pearson (Marketing y Opinión Pública), PVO México, Twin (productos para mascotas) y el Instituto Mexicano del Petróleo. Así mismo se realizaron visitas a algunas otras organizaciones como Urquieta aparatos para sordera y la Universidad del Desarrollo Empresarial y Pedagógico, con el fin de indagar sobre los medios de comunicación empleados, las problemáticas más relevantes en la materia, el tipo de información transmitida y requerida.

Por su parte Chevrolet Tlalpan es una empresa concesionaria de General Motors Corporation y forma parte del grupo automotriz O' Farril. Se fundó en 1985 y se encuentra ubicada al sur de la Ciudad de México; en ésta laboran 217 empleados y la actividad a la que se enfoca es la venta de vehículos y refacciones, además de la prestación de servicios de mantenimiento y reparación de los mismos.

Pearson (Marketing y opinión pública) es una empresa dedicada a la investigación de mercados y opinión pública, se encuentra ubicada en la Col. Polanco en la Ciudad de México y cuenta con 280 empleados. Opera desde 1988 y algunos de sus clientes más importantes son BBVA Bancomer, Hewlett-Pakard, AT&T y el Gobierno del Estado de Tamaulipas.

PVO México es una institución sin fines lucro que realiza proyectos sociales que contribuyen al bienestar y desarrollo de niños y jóvenes con capacidades diferentes, familias en condiciones de pobreza, comunidades rurales y víctimas de desastres

naturales. Esta organización fue fundada por la Oficina de Asistencia en Caso de Desastre (OFDA) y la Agencia Internacional de Desarrollo (AID), inmediatamente después de los sismos de 1985 en la Ciudad de México.

Siendo una Asociación Civil, cuenta con más de 80 miembros en México (estudiantes universitarios, médicos, abogados y directivos de algunas compañías privadas, entre otros) y se encuentra ubicada en la Col. Juárez de la Ciudad de México.

Twin es una empresa dedicada a la fabricación y distribución de accesorios para mascota (correas, collares, cadenas, camas, ropa, carnaza, comederos y bebederos). Fue fundada en 1990 y cuenta con dos sedes: una planta de producción ubicada en el poblado de Alpuyecá, Morelos (carretera México-Acapulco) y el centro de empaquetado y distribución, ubicado en la Col. Liberales de 1857, de la Ciudad de México.

Twin introduce sus productos en tiendas de autoservicio como Gigante, Chedraui y Home Mart, en Casa Ley, SuperChalita y almacenes Zaragoza. Cuenta con 42 empleados, 22 de ellos en la planta de Morelos y el resto en la Ciudad de México.

El Instituto Mexicano del Petróleo es una organización dedicada a la investigación de la industria petrolera. Cuenta con 498 empleados, se encuentra ubicado en el eje central Lázaro Cárdenas y fue fundado en 1965 como organismo descentralizado del Gobierno Federal.

Urquieta aparatos para sordera es una pequeña empresa dedicada a la venta de aparatos auditivos y al mantenimiento de los mismos. Se encuentra ubicada al sur de la Ciudad de México, fue creada en 1993 y para ella laboran 20 empleados, de los cuales 12 son parte de la familia del fundador.

Finalmente la Universidad del Desarrollo Empresarial y Pedagógico Plantel Valle es una organización de carácter privado que brinda servicios de educación media superior y superior. Fue fundada en 1978 como parte de una Escuela Normal formadora de

profesores para educación primaria y preescolar, se encuentra ubicada en la Colonia del Valle de la Ciudad de México y cuenta con una plantilla docente de 54 profesores y 38 empleados más.

### **3.2 FASE I ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN**

Antes que nada es sumamente importante recordar que esta tesis está enfocada al proceso de planificación y la creación de planes estratégicos de comunicación interna. Nótese que no se hace referencia a programas o proyectos de comunicación para actividades específicas y eventuales, sino a planes que se dirijan a toda la organización y busquen sentar las bases u orientaciones generales del acontecer diario de las empresas o instituciones en materia de comunicación. \*

Para comenzar con el proceso de planificación, lo primero es identificar una necesidad real para efectuarla; en este punto se señala de manera general y hasta ambigua la razón o las razones por las que se desea realizar la intervención.

Aquí se identifican las situaciones o síntomas que han impulsado a la organización a someterse a un proceso de planificación en comunicación, por ejemplo: carecer de un sistema que administre los procesos comunicativos al interior, apertura de la empresa o institución, crecimiento, fusiones, poca iniciativa para la consecución de los objetivos de la organización, poco o nulo trabajo en equipo, aprendizaje individual, poca o nula retroalimentación entre los miembros de la organización, equivocaciones al efectuar el trabajo cotidiano, escasa coordinación de actividades o deseos de optimizar los flujos comunicativos al interior de la organización, entre otros.

Posteriormente y gracias al diagnóstico (fase II) se obtendrá mayor información que permita conocer de forma detallada y precisa el o los problemas.

---

\* Es conveniente recordar que los planes estratégicos se orientan a toda la organización y no sólo a cuestiones específicas o de una sola área; sin embargo éstos buscan establecer principios generales que puedan guiar el desarrollo de planes concretos y/o eventuales.

Antes de comenzar con la investigación, resulta de suma importancia efectuar reuniones con los miembros de la organización para explicarles cuidadosamente que se efectuará un proceso de planificación en comunicación interna. En ellas se deben precisar las razones por las cuales se efectuará una intervención de esta índole, cuáles son los objetivos, el tiempo que se llevará, cuál será la metodología a seguir, quién o quiénes serán los responsables de aplicar el proceso y cuáles son los beneficios que brindará a la organización y a los empleados en general.

Ahora bien, la *Fase I* básicamente implica un estudio preliminar para conocer las características elementales de la organización, algunas veces estas características ya son conocidas por él o los comisionados internos de la comunicación; sin embargo, cuando se contratan los servicios de asesores o consultores externos, es necesario que estos se familiaricen con el comportamiento cotidiano de la empresa o institución.

En vista de lo anterior en esta tesis se ha considerado que se deben conocer a fondo ciertos elementos básicos como los que a continuación se enlistan: tipo de organización, su misión, visión, valores y objetivos, políticas, reglamentos o normas, públicos, historia, medios de comunicación utilizados, organigrama, número de empleados, cargos y funciones, entre otros.

El encargado de la planificación debe tener muy presente que no existen formulas que le digan cómo recabar ciertos datos y que le aseguren su obtención, su labor es igual a la de un periodista, tiene que conseguir la información que busca y para eso se debe valer de un sin fin de armas y tácticas para conseguirlo.

Por lo tanto, en esta guía se presentan recomendaciones y ofrecen herramientas que le facilitarán el camino, pero los frutos sólo los recogerá gracias a su ingenio y a su capacidad de investigación.

Para realizar el estudio preliminar y conocer los aspectos básicos de la organización, se recomienda efectuar un recorrido por las instalaciones de la organización, observar

directamente los procesos y el comportamiento de los integrantes, realizar entrevistas formales o entablar conversaciones informales con los empleados y sobre todo con el personal clave (directivos, mandos medios y líderes informales), además de consultar las fuentes impresas (documentos oficiales, publicaciones internas, bitácoras de reuniones, manuales o folletos, archivos de publicidad o informes anuales) e identificar el tipo de información que en ellas se desarrolla. Tal como se observó en los procesos de planificación implementados en Chevrolet Tlalpan, Pearson (Marketing y Opinión Pública), PVO México, Twin (productos para mascotas) y el Instituto Mexicano del Petróleo.

Si el encargado de la planificación en comunicación es una persona externa a la organización o no conoce a fondo las reglas informales de todas las áreas o departamentos, es necesario encontrar a un consejero que fungirá como asesor para que le enseñe las formas de trabajo diario.

Con el fin de ofrecer una guía más completa a continuación se describirán cada una de las características básicas que se deben conocer\*:

**Tipo de organización.** Para todo análisis se debe partir de determinar el tipo de organización que se trata, ya que pueden ser sencillas o complejas, pequeñas, medianas o grandes, dedicadas a prestar servicios o a producir. Los criterios de clasificación son variados, tal como se muestra a continuación:

#### *Forma de financiamiento*

- Pública (el gobierno es quien otorga el financiamiento).
- Privada (con capital propio y finalidad lucrativa).
- No lucrativa (con aportaciones de socios, no persiguen ganancias).<sup>80</sup>

---

\* Los elementos plasmados en esta lista fueron determinados a partir de lo revisado en los estudios de caso y definidos con base en los textos elaborados por Carlos Lazzati, Idalberto Chiavenato, Eugenia Etkin, Lourdes Munch, Joan Costa, y Fernando Zepeda.

<sup>80</sup> Idalberto Chiavenato. *Introducción a la teoría general de la administración.*, pág. 363.

### *Actividad o giro*

- Industriales (producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas).
- Comerciales (son organizaciones intermediarias entre productor y consumidor, se dedican a la compra-venta de productos).
- Servicios (brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos).<sup>81</sup>

### *Origen (procedencia de la organización)*

- Nacional (residentes en un país)
- Extranjero (operaciones en países distintos a su ubicación)
- Mixto (con cooperación extranjera y nacional)<sup>82</sup>

*En el caso de las empresas, se pueden clasificar de acuerdo al número de empleados:*

	industrial	comercial	de servicios
▪ Micro	1 a 10	1 a 10	1 a 10
▪ Pequeña	11 a 50	11 a 30	11 a 50
▪ Mediana	51 a 250	31 a 100	51 a 100
▪ Grande	más de 250	más de 100	más de 100

<sup>83</sup>

**Misión.** Es la razón de ser de la organización, “es una síntesis de la naturaleza del negocio. A grandes rasgos: en qué mercado opera la organización, a qué clientes apunta, qué necesidades de los clientes pretende satisfacer, qué clase de productos ofrece”.<sup>84</sup> Las preguntas a las que responde son ¿qué tipo de organización es?, ¿qué hace? y ¿para qué?

La importancia de tener y sobre todo de conocer claramente la misión radica en que la organización puede autodefinirse, posicionarse con los públicos, distinguirse de otras,

---

<sup>81</sup> Lourdes Munch Galindo. *Fundamentos de administración*, pág. 43.

<sup>82</sup> Idalberto Chiavenato. *Op. cit.*, pág. 363.

<sup>83</sup> [www.dof.org.mx](http://www.dof.org.mx), 30 de junio de 2009. Fecha de consulta: septiembre de 2010

<sup>84</sup> Carlos Lazzati Santiago. *Anatomía de las organizaciones*, pág. 42.

consolidar su identidad, facilitar el logro de metas y objetivos, permitir que sus miembros conozcan a la organización para la que laboran, promover un clima de innovación y orientar los procesos o las formas de actuar.

El papel que el encargado de la comunicación juega con respecto a la misión es lograr que ésta sea difundida, comprendida y que tenga sentido para todos los miembros de la organización, es decir que proporcione un contexto para el desarrollo de metas, objetivos, estrategias y formas diarias de actuar.

Específicamente aquí se propone que si la misión aún no se encuentra determinada, el encargado de la comunicación en conjunto con el administrador deben reunir a los mandos institucionales como directores o gerentes generales, a los mandos medios como gerentes o jefes de área (por ser los representantes de los niveles operativos) y líderes informales con el fin de conducir un *focus group* donde todos expresen sus ideas y se dé forma coherente al enunciado que más tarde será la misión de la organización.

En esta reunión se puede seguir la siguiente mecánica para definir la misión:

- 1.- Determinar quiénes serán convocados a la reunión.
- 2.- Determinar el lugar de la reunión. Éste debe ser un espacio cómodo, relajado y alejado de toda distracción para que los participantes pongan entera atención al asunto.
- 3.- Convocar a la reunión mediante un comunicado donde se expliquen los objetivos de dicha junta y sobre todo los beneficios que proporcionará a los empleados y a la organización en general.
- 4.- Una vez que los integrantes se encuentren en la reunión se debe proporcionar una charla introductoria donde se explique la razón o las razones por las que están en ese lugar. En ese momento resulta conveniente brindar total confianza a los participantes

para que expresen sus puntos de vista y aporten ideas para la conformación de la misión.

5.- Enseguida se puede exhortar a una lluvia de ideas sobre los conceptos que vende la organización, dando algunos ejemplos como diversión, comodidad, servicios de calidad o garantía. En este punto se debe llegar a un acuerdo común.

6.- Posteriormente se conduce de nueva cuenta a una lluvia de ideas donde se especifique para qué existe la organización en relación a los anteriores puntos en consenso. Aquí lo importante es llegar a puntos de acuerdo sobre las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? Se trata de definir si la organización se trata de una empresa, dependencia gubernamental, organismo representativo, etcétera.
- ¿Qué hacemos? Es la determinación del quehacer de la empresa o institución; generalmente esta pregunta se responde a través de la razón por la que fue creada, por ejemplo vender, producir o prestar algún servicio.
- ¿Para qué lo hacemos? Es la finalidad de la organización y consiste en definir la utilidad del quehacer de la empresa o institución.
- ¿Para quién lo hacemos? Implica determinar de manera muy general los públicos a los que fundamentalmente se dirige.
- ¿Cómo lo hacemos? En este punto se establecen los medios o recursos fundamentales con que la organización cuenta para cumplir los objetivos.

7.- Finalmente es necesario integrar las respuestas en un solo párrafo que será la misión de la institución. En el momento de realizar esta integración final, es posible que nos percatemos de que la respuesta a alguna pregunta queda integrada en otra.

Así por ejemplo, la misión del Instituto Mexicano del Petróleo es la siguiente:

*“Somos una Institución de excelencia enfocada a la Industria Petrolera, cuyo negocio es la innovación orientada al cliente y su capital el conocimiento; por lo que estamos centrados en la investigación y el desarrollo tecnológico para generar soluciones de alto valor”.*

**Visión.** Se refiere a las expectativas futuras de la organización, hasta dónde quiere ir y cómo quiere ser percibida la organización. Responde a la pregunta ¿a dónde queremos llegar? “La idea es que la visión opere como un factor poderoso de motivación para los miembros de la organización”.<sup>85</sup> Además es de utilidad para forjar una cultura de calidad, para orientar a las personas hacia una misma dirección o un escenario anhelado.

El papel que el encargado de la comunicación juega con respecto a la visión es muy similar al de la misión; el procedimiento para definirla es el siguiente:

- 1.- Determinar quiénes serán convocados a la reunión. Se debe citar preferentemente a mandos altos, medios y líderes informales. Se recomienda hacerlo en la misma sesión que se planea para establecer la misión.
- 2.- Determinar el lugar de la reunión. Éste debe ser un espacio cómodo, relajado y alejado de toda distracción para que los participantes pongan entera atención al asunto.
- 3.- Convocar a la reunión mediante un comunicado donde se expliquen los objetivos de dicha junta y sobre todo los beneficios que proporcionará a los empleados y a la organización en general.
- 4.- Una vez que los integrantes se encuentren en la reunión se debe proporcionar una charla introductoria donde se explique la razón o las razones por las que están en ese lugar. En ese momento resulta conveniente brindar total confianza a los participantes

---

<sup>85</sup> *Loc. cit.*

para que expresen sus puntos de vista y aporten ideas para la conformación de la visión.

5.- El encargado de la comunicación y el administrador deben exponer un análisis general de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la organización, con el fin de proponer un futuro deseable, pero siempre tratando de no crear falsas expectativas.

6.- Posteriormente y basándose en el análisis anterior se debe discutir y llegar a puntos de acuerdo sobre las siguientes preguntas:

- ¿Qué y cómo queremos ser?
- ¿Qué deseamos lograr?
- ¿Cuándo lo lograremos?
- ¿Cómo queremos que nos describan?
- ¿Cómo lo vamos a lograr?

7.- Finalmente es necesario integrar las respuestas y discutir las en grupo para conformar la visión de la organización. Solo así se enriquecerá el proceso y el personal se sentirá más comprometido con ella por el hecho de haber participado en su estructuración.

Así por ejemplo, la visión de la Universidad del Desarrollo Empresarial y Pedagógico es la siguiente:

*“Nos consolidaremos en el 2011, como una de las instituciones educativas líderes en el desarrollo integral y en la profesionalización del quehacer cotidiano de los actores que participan en los ámbitos empresarial y pedagógico, mediante la certificación de la calidad educativa, la investigación aplicada, innovación tecnológica, con personal docente profesionalizado, autogestión institucional y proyección social”.*

**Valores.** “son las ideas, profusamente cargadas de emotividad, que guían de manera continua el proceder de todos los integrantes de la organización”.<sup>86</sup> Los valores pueden ser la búsqueda de la excelencia, el respeto, la honestidad y la justicia.

Es de suma importancia que los valores sean reconocidos y practicados en el actuar diario, pues son las pautas que dan sentido a la forma en cómo se hacen las cosas; además influyen permanentemente en el desarrollo de la organización y en la imagen que sus públicos tienen de ella.

Para la Universidad del Desarrollo Empresarial y Pedagógico los valores son:

- Solidaridad
- Verdad
- Justicia
- Responsabilidad
- Comprensión
- Tolerancia
- Honradez
- Libertad

Una vez que se haya llegado a un punto de acuerdo y la misión, la visión y los valores se encuentren claramente definidos, la tarea del comunicador es difundir estos conceptos, promoverlos, explicarlos y hacer lo que esté a su alcance para que se arraiguen en los miembros de la organización para que éstos tengan dirección en las labores cotidianas.

El encargado de la comunicación podrá convocar a reuniones para darlos a conocer y explicar qué significan; así mismo, se recomienda difundirlos a través de medios específicos de comunicación como manuales de bienvenida, publicaciones internas, carteles, videos corporativos o artículos promocionales (como porta lápices, taza, *mouse pad*, y calendarios).

**Objetivos.** “Constituyen el nivel de aspiración sobre el desempeño”<sup>87</sup>, es un enunciado específico de los resultados que se esperan obtener, por ejemplo mayor productividad,

---

<sup>86</sup> Fernando Zepeda Herrera. *Psicología organizacional*, pág. 40.

<sup>87</sup> Carlos Lazzati Santiago. *Op. cit.*, pág. 43.

crecimiento, participación o satisfacción de clientes. Son el resultado de una reflexión y análisis para definir lo que se quiere lograr. Éstos pueden ser específicos (cuando se dan en cada departamento o área de la organización) o generales (cuando se formulan para toda la organización).

**Políticas de organización.** Son las normas o principios generales que guían la forma en que se conducen la organización y permite la toma de decisiones. Por ejemplo, Pearson (Marketing y Opinión pública), estableció la siguiente política: “Todo empleado que quiera ascender deberá participar en el concurso de escalafón”.

En materia de comunicación, las políticas orientan los sistemas comunicativos y las acciones de los miembros de la organización con respecto a la transmisión de información. Sirven para conducir la toma de decisiones que se repiten cotidianamente. Algunas organizaciones como la Universidad del Desarrollo Empresarial y Pedagógico, integran a sus programas la política de puertas abiertas que fomenta la comunicación bidireccional (ascendente y descendente).

**Historia.** Conocer la evolución de las organizaciones a través del tiempo nos sirve para aprender de los aciertos y errores. Cuando se analizan los cambios del pasado se adopta conocimiento y se transmite experiencia para emplearlos en beneficio de la organización. Además al cotejar los procesos pasados con los recientes se brinda la posibilidad de optimizar las situaciones actuales y futuras.

La historia puede estar registrada en la memoria de las personas, sin embargo este tipo de información puede no ser del todo confiable y tiende a perderse con el paso de los años; en cambio los acervos documentales guardados en los archivos, perduran por más tiempo y pueden ser consultados en cualquier momento.

Los acervos pueden ser resúmenes de reuniones, conferencias o seminarios; registros de cambios significativos (por ejemplo en la estructura orgánica, en la imagen

corporativa o en la tecnología); resultados de investigaciones o proyectos; información sobre la fundación, adquisiciones, competidores, clientes o alianzas, entre otros.

Cabe mencionar que no todas las organizaciones pueden recurrir a su pasado, ya que no siempre tienen registros sobre su historia o continuidad sobre ella; puede que sólo exista información referente a determinados lapsos o que ésta haya sido desechada después de algunos años.

Entonces, la historia puede ser reconstruida indagando acerca de ella con los dueños o los fundadores de la organización, así como con los trabajadores que tengan más tiempo de laborar en la organización. Tal como sucedió en Twin (productos para mascotas), en donde no se tenían registros oficiales sobre la historia de la empresa y sin embargo, los trabajadores que han laborado en el lugar desde su creación, resultaron de mucha ayuda para poder reconstruir el origen de la misma.

**Organigrama.** Según Pariente Fragoso<sup>88</sup> es la representación gráfica que describe la estructura organizacional y la más utilizada es la jerárquica.

Ayuda a definir las relaciones que existen entre individuos o departamentos. “Es un medio a través del cual podemos comprender mejor a la organización en conjunto, a sus componentes y a las interrelaciones entre estos distintos componentes”.<sup>89</sup>

Se considera que los miembros de la organización deben conocer el organigrama, pues así sabrán cuál es su posición, cuáles son sus tareas y funciones; a quién tienen que rendir cuentas y quien se las tiene que rendir (si así fuera el caso).

Para el encargado de la comunicación interna dicho conocimiento sirve para detectar cómo se interrelacionan algunos flujos de comunicación dentro de la organización y

---

<sup>88</sup> José Luis Pariente Fragoso. *Op. cit.*, pág. 136

<sup>89</sup> Carlos Lazzati Santiago. *Op. cit.*, pág. 32.

cómo se organiza el trabajo con respecto a la distribución de tareas y los vínculos entre ellas.

**Identificación de departamentos y grupos formales de trabajo.** Se refiere al conjunto de empleados que trabajan en grupo para realizar determinada tarea, están establecidos por el organigrama, se componen de subalternos que son responsables directamente ante su supervisor. En este punto se debe conocer cuál es el número de colaboradores por jefe.

**Funciones y mecanismos de coordinación.** Resulta de suma importancia que el comunicador conozca profundamente la forma en que trabaja la organización para la que labora pues así y sólo así podrá ofrecer servicios de comunicación que coadyuven a un mejor funcionamiento de la misma, a la coordinación efectiva de las actividades diarias y a la integración de sus partes.

Si se revisa el organigrama y ya se han identificado las áreas o grupos formales de trabajo será más fácil establecer el funcionamiento de la organización, el papel que cada departamento desempeña dentro de ella y la forma específica en que se opera.

De acuerdo con lo revisado en los procesos de planificación del cual fueron objeto las organizaciones ya mencionadas\*, se recurrió a los manuales de procedimientos (en caso de que contaran con ellos), se realizaron observaciones en cada área para determinar cuáles son las actividades que se desarrollan, cómo se organiza el trabajo al interior de las mismas, cómo se da la coordinación entre departamentos y cómo influye el trabajo de cada sección en el devenir diario de la organización.

Por lo tanto resulta recomendable seguir un proceso similar, lo que le permitirá al comunicador tener una visión general de la organización para que éste pueda determinar la forma en que se comunican sus miembros y se encuentre en condiciones de ofrecer soluciones viables.

---

\* Chevrolet Tlalpan, Pearson, PVO México, Twin y el Instituto Mexicano del Petróleo.

**Flujos de información y comunicación.** Es necesario verificar a grandes rasgos cuales son las direcciones que comúnmente sigue la comunicación interna. Se recomienda efectuar un rastreo de mensajes entre áreas y/o departamentos para detectar los canales utilizados, los puntos en los que la información se detiene, las interferencias o las alteraciones que sufre; incluso se puede ejecutar un seguimiento de correspondencia, de informes o circulares, así como de llamadas telefónicas o correos electrónicos (con la debida autorización).\*

**Medios de comunicación e información utilizados.** En este punto se identifican los instrumentos que la organización emplea para transmitir mensajes y obtener retroalimentación, así como los temas que comúnmente contienen. Es necesario hacer un recuento sobre las prácticas de comunicación anteriores para así aprender de los aciertos y errores que se han presentado.

Se recomienda detectar mediante pláticas informales si estos medios son funcionales, si son utilizados y si resultan atractivos o amenos a los públicos.

Además conviene identificar las cuotas de inversión que la organización ha destinado para actividades comunicacionales en el pasado. Esto nos hablará un poco acerca del valor que la dirección le ha dado a la comunicación.

Por ejemplo, en el Instituto Mexicano del Petróleo se entregaron a los trabajadores diversos artículos promocionales como *mouse pad*, lapiceras, plumas y calendarios; en los cuales se imprimió la misión, visión y los valores de la organización. Además se optó por implementar la intranet como herramienta para facilitar trámites y mantener comunicados a los miembros.

En vista de esto, se puede determinar que la comunicación interna resulta de interés para la institución; mientras tanto en empresas como Twin o Pearson no se destinaban

---

\* Más adelante se profundizará en este tema, sin embargo resulta conveniente tener una visión general sobre las direcciones que siguen los flujos de comunicación.

recursos para optimizarla, por lo tanto la importancia que le daban a ésta era nula. De aquí que el comunicador deba convencer a los mandos institucionales sobre el valor de la comunicación en toda organización.

**Públicos.** Son las personas con las que la empresa o institución tiene relación, tanto los miembros que la conforman como los grupos que al tener intereses comunes, resultan afectados directa o indirectamente por los actos de la misma o cuyos actos y opiniones la afectan.

**Reglamentos.** Son los lineamientos que se establecen de manera formal para conducirse al interior de la organización y realizar el trabajo diario; estos deben cumplirse tal como se especifica y el no cumplirlos generalmente ocasiona una sanción.

Dentro de las organizaciones se establecen reglamentos generales que guían el comportamiento de todos los miembros, pero también existen otros que son más específicos y se desarrollan dentro de un área o departamento determinado.

**Existencia de líderes (empleados clave).** De acuerdo con Larry Hammons, un líder “es una persona que hace que otra gente haga lo que desea y lo realice bien”<sup>90</sup>.

En todas las organizaciones existen líderes ya sean formales e informales y resulta sumamente importante detectarlos, ya que pueden aportar información valiosa para el diagnóstico; además, un liderazgo eficaz puede ayudar a que los miembros de la organización participen en el plan de comunicación.

Los líderes formales están determinados por el organigrama (aquellos que se encuentran en la cúspide de la jerarquía); en cambio los líderes informales son aquellos que gracias a su carisma suelen orientar las conductas de sus demás compañeros.

---

<sup>90</sup> Larry Hammons. *Liderazgo para adolescentes y jóvenes*, pág. 16.

**Existencia de un sindicato y la relación que éstos tienen con los diferentes niveles de la organización.** Se dice que los sindicatos sirven como canal de expresión de sus agremiados, pues son creados como una forma para canalizar sus inquietudes, de hacerse oír, de defenderse frente a eventuales amenazas y de reivindicar sus aspiraciones. En este punto se tienen que conocer los problemas sindicales típicos (peticiones de aumentos salariales, inconformidades, despidos injustificados, etcétera), pues es una forma de comunicación comúnmente utilizada por los empleados.

El comunicador debe indagar sobre la relación del sindicato con la alta dirección y con los mandos medios, además de investigar acerca de antiguos problemas y la forma en que éstos han sido resueltos.

**Motivaciones laborales existentes (qué se ha hecho al respecto).** La motivación para trabajar determinará la capacidad de los miembros de la organización para participar en el plan estratégico. Si se vive un ambiente de apatía por no encontrar satisfacciones en el trabajo, difícilmente los empleados harán algo por mejorar sus procesos comunicativos.

Por tal motivo, algunos autores recomiendan sistemas de recompensas para motivar a los empleados. Gibson James afirma que “las retribuciones en dinero son sólo un aspecto importante del sistema de recompensas, pero no el único...cuando el desempeño del trabajo conduce a una sensación de responsabilidad, autonomía e importancia personal, el trabajo puede proporcionar a los empleados una satisfacción intrínseca. La paga, el ascenso, los premios y las comisiones son fuentes importantes de recompensas”<sup>91</sup>.

Así por ejemplo, en Urquieta aparatos para sordera se motiva a los empleados a llegar a la hora indicada mediante un sistema de recompensas que consiste en la suspensión de labores un par de horas antes del término normal de la jornada laboral de los días

---

<sup>91</sup> James Gibson. *Organización: conducta, estructura y proceso*, pág. 38.

viernes, así como desayunos o comidas informales para crear un agradable clima de trabajo.

Aquí la labor del comunicador es detectar los sistemas de motivaciones (qué se recompensa, bajo qué parámetros, quiénes han sido premiados, cómo ascienden los empleados, cómo se les motiva además de las retribuciones monetarias) y determinar si estos pueden favorecer el proceso de planificación, más adelante se indagará con mayor profundidad acerca de las motivaciones y el grado de satisfacción que los miembros de la organización presentan.

**Clima de aceptación frente al cambio** Esto se puede saber: analizando el comportamiento de los empleados en situaciones pasadas en las que se les orilló a una etapa de cambio; considerando la participación y las reacciones que los trabajadores han presentado hasta el momento y finalmente detectando si existe algo en la situación actual de la organización que obstaculice el plan, por ejemplo recientes recortes de personal, problemas del sindicato con los mandos altos, peticiones sobre aumento de sueldos que hayan sido negadas, enemistades de importancia, riñas entre grupos o incertidumbre sobre el futuro próximo.

En este apartado sólo se identificarán situaciones, sensaciones y opiniones generales al respecto, pues un estudio profundo toma mucho más tiempo y forma parte de otro análisis; sin embargo debe tomarse en cuenta y no dejarse de lado. Para una investigación a fondo sobre el tema se recomienda consultar a Darío Rodríguez en su libro *El diagnóstico organizacional*.

**Identidad visual (logotipo, colores y nombre comunicativo).** Se refiere a una unidad gráfica que diferencia y comunica. Es la forma tomada por una palabra escrita, o una gráfica, un nombre, unas siglas, un anagrama o un conjunto de letras. Es un lenguaje que dice mucho de la organización y que es más que un diseño, es una estrategia de ella, que la representa y la hace reconocible para el público.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Joan Costa. *Identidad corporativa y estrategia de empresa: 25 casos prácticos*, pág. 107.

De esta manera el logotipo es un elemento reconocible y memorizable que caracteriza a la organización y comunica parte de su identidad para formarse una imagen.

En este punto el encargado de la planificación tiene que verificar cuál es el logotipo, los colores y el nombre que se emplea para identificar a la organización. Además debe distinguir dónde se usan y dónde no, por ejemplo uniformes, automóviles, superficies, fachada del inmueble, accesorios (gorras, porta lápices, *mouse pad*, calendarios o carpetas), hojas membretadas, carteles o anuncios publicitarios, entre otros.

**Instalaciones y mobiliario.** Resulta importante revisar que el mobiliario y las instalaciones favorezcan las actividades diarias y el desarrollo de los flujos de comunicación, por ello se recomienda que el encargado de la planificación los observe cuidadosamente. Al respecto, debe preguntarse: ¿el espacio y la distribución de las oficinas facilitan la comunicación?, ¿la tecnología apoya el trabajo?, ¿el mobiliario es obsoleto?, ¿el aspecto físico de la organización proporciona sensación de bienestar?, ¿la iluminación es adecuada?, ¿los muebles son confortables y útiles para las labores?

**Capacitación.** Es indispensable en una planificación de comunicación saber si ha existido interés de la organización por formar o capacitar a sus trabajadores sobre asuntos del trabajo diario, seguridad laboral, prevención de accidentes, cultura organizacional y desarrollo personal, entre otros. La capacitación es una práctica de comunicación descendente que las organizaciones utilizan para informar, colaborar en el desarrollo laboral de sus empleados, introducir nuevos conceptos de comportamiento o reforzar los existentes.

El estudio preliminar que hasta el momento se ha efectuado puede descubrir algunos problemas que la organización presenta, hasta aquí el planificador ya ha efectuado un estudio de carácter cualitativo y puede ir haciendo sus propias conjeturas, pero para que éstas tengan mayor validez o respaldo es necesario un análisis mucho más profundo y detallado con una metodología más estructurada. A este nuevo proceso se le denomina diagnóstico y es la fase que a continuación se desarrollará.

### **3.3 FASE II DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Como ya se ha mencionado, el diagnóstico encuentra su fuente de interés porque todas las organizaciones necesitan conocer su situación, cómo se relacionan y comunican sus integrantes y qué aspectos pueden ser explotados.

La importancia del diagnóstico en esta tesis radica en considerarlo como un medio para detectar y analizar ciertas variables clave, facilitar y dar validez a la toma de decisiones y así conformar planes estratégicos de comunicación interna que orienten el desarrollo organizacional.

En este sentido el diagnóstico servirá para conocer las necesidades de comunicación e información que presentan los miembros de la organización y saber si los medios utilizados son eficaces; así como para determinar qué tipo de comunicación predomina y qué factores podrían influir en el éxito o fracaso del plan en comunicación interna.

Ya se ha escrito sobre la importancia de realizar un diagnóstico organizacional, sin embargo, es necesario mencionar que las causas por las que se efectúa deben ser reales, pues la organización al verse envuelta en un proceso de diagnóstico comenzará a modificarse, ya sea por las expectativas que se generan, por comportamientos que antes no eran posibles o por que algunas actitudes estarán predispuestas.

#### **3.3.1 Cómo realizar un diagnóstico en comunicación interna**

**A)** Lo primero que se tiene que hacer es determinar las variables clave, es decir los aspectos de la organización que se desean diagnosticar. Por lo tanto, el encargado de la comunicación puede seleccionar los que le parezcan más convenientes con base en

el tipo de organización, su giro, la situación por la que atraviesa, sus necesidades o la problemática que presenta.\*

**B)** Lo que sigue es precisar los objetivos del diagnóstico. Éstos se redactan respondiendo a la pregunta ¿qué se quiere lograr? y ¿qué se quiere saber?, por ejemplo si una de las variables es la detección de necesidades de comunicación e información, los objetivos podrían ser: a) detectar qué tipo de información necesitan los empleados; b) saber si los miembros de la organización tienen suficiente información sobre asuntos laborales, acerca de la organización o su entorno y referente a cuestiones que afectan su vida personal y laboral.

En este punto, el encargado de realizar el diagnóstico debe manejarse con toda ecuanimidad y honestidad, tratando de ser lo más objetivo posible para no intentar hacer algo distinto a lo que se puede lograr.

**C)** Lo siguiente es definir los públicos a los que va dirigido el diagnóstico y para ello retomaremos la división que Carlos Bonilla, en *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, hace acerca de éstos. Los tres tipos de públicos son: interno, mixto y exterior.

El primero está integrado por los miembros de la organización; el segundo se refiere a aquellos sectores cuyos intereses están ligados estrechamente a la empresa o institución (accionistas, distribuidores, concesionarios y proveedores); finalmente el tercero está definido por grupos cuya vinculación con la organización es indirecta (clientes, competidores y organismos gubernamentales, entre otros).

Es importante mencionar que para efectos de esta tesis sólo se manejarán públicos internos, pues el campo de estudio que se abordará es únicamente la comunicación interna desarrollada entre los mandos institucionales, medios y operativos.

---

\* En páginas posteriores se profundizará en el tema de las variables clave en función del objeto de estudio de este diagnóstico: la comunicación interna.

**D)** Una vez que se sabe cuál es el público con el que se trabajará, se debe definir y diseñar el instrumento para recolectar datos; existen muchos, sin embargo los más utilizados son los que a continuación se presentan. Cualquiera de éstos resulta útil para obtener información, pero el encargado de realizar el diagnóstico deberá elegir el más idóneo, basándose en su objetivo (lo que desea saber), el tipo de organización que es, el número de integrantes que tiene, los recursos con los que cuenta y el tiempo permitido para efectuar la investigación.

## **Observación**

Al inicio del diagnóstico puede emplearse la observación como medio de recopilación de información (acerca del comportamiento y las manifestaciones no verbales), además se recomienda que se utilice junto con otros métodos como los cuestionarios o las entrevistas para profundizar en el estudio.

Algunas ventajas de la observación son brindar una mejor comprensión de la forma en cómo se llevan a cabo las actividades; dar a conocer información importante que en entrevistas o encuestas se pudieran ocultar intencionalmente; tener una visión más amplia de la situación actual de la organización y cotejar documentos (como manuales de bienvenida o de procedimientos) con la realidad.

Una de las desventajas según señala Alfredo Tecla Jiménez es que la observación es menos efectiva en cuanto a “proporcionar información acerca de las percepciones de una persona, sus creencias, sentimientos, motivaciones, anticipaciones, o planes futuros; y ciertamente no proporciona información alguna sobre la conducta pasada o privada.”<sup>93</sup>

Para realizar una observación profesional se debe tener en claro un propósito específico, llevar un control por escrito y tratar de ser lo más objetivo posible. En

---

<sup>93</sup> Alfredo Tecla Jiménez. *Teoría, métodos y técnicas en la investigación social*, pág. 50.

organizaciones medianas o grandes es difícil aplicar este método a todo el personal, ya que el tiempo que se invierte en él puede ser excesivo.

## **Entrevista**

La entrevista es un “diálogo en el que la persona encargada de obtener datos para la investigación (entrevistador o consultor), pregunta orientadamente a la persona (entrevistado) que proporcionará la información requerida para los propósitos previstos de antemano”<sup>94</sup>.

Es uno de los métodos más empleados en el acopio de información, permite la interacción entre las personas, atiende las manifestaciones no verbales, posibilita el sondeo de los problemas de la organización, anima al entrevistado a explicar y ampliar sus respuestas.

Sus desventajas son que en una organización grande, realizar entrevistas tardará mucho tiempo. En este caso resulta necesario efectuarlas a una muestra de toda la población, poniendo especial atención en incluir personal de diversos departamentos y jerarquías.

Además, en las entrevistas no existe el anonimato y puede que el entrevistado no exprese todas sus inquietudes por miedo a represalias.

Ramón Silva Negrete y Alfredo Tecla Jiménez coinciden en que existen varios tipos de entrevistas, estas son:

*La estructurada.* Es “aquella que se hace de acuerdo a la estructura de la investigación, puede ser de orden flexible o rígido. Las rígidamente estructuradas son de orden formal y presentan un estilo idéntico del planeamiento de las preguntas y en igual orden a cada uno de los participantes. Son flexibles cuando conservan la estructura de la

---

<sup>94</sup> Víctor Manuel Martínez Chávez. *Diagnóstico administrativo: procedimientos, procesos y reingeniería*, pág. 327.

pregunta, pero su formulación obedece a las características del participante”<sup>95</sup>. Este tipo de entrevista resulta de utilidad cuando se desea obtener la misma información de cada entrevistado o cuando los tiempos son limitados.

*La semiestructurada.* No sigue una secuencia de preguntas fijas, pero sí se adecua a un esquema general para llevarla a cabo; antes de efectuarla se debe formular una guía de los temas que se van a tratar. Aquí el entrevistador tiene la libertad de ahondar en determinadas preguntas según lo juzgue conveniente.

*No estructurada.* Es el tipo de entrevista más flexible de todas, “es aquella en la que la pregunta puede ser modificada y adaptarse a las situaciones y características particulares del sujeto. El investigador puede seguir otras pautas al preguntar. Este tipo de entrevista no se emplea cuando se van a verificar hipótesis, pues resulta difícil la cuantificación de los datos obtenidos”<sup>96</sup>.

Para establecer adecuadamente una entrevista se deben tomar en cuenta varias consideraciones, tales como los que a continuación se presentan\*:

- Tener pleno conocimiento del tema que se tratará.
- Tener claro el objetivo (qué se desea saber).
- Adecuar las preguntas al lenguaje requerido por el entrevistado y ofrecer ejemplos para explicarse mejor.
- En asuntos de comunicación interna se recomienda estructurar el cuerpo de la entrevista permitiendo flexibilidad para insertar preguntas que surjan en el momento.
- Medio ambiente propicio (comodidad, evitar ruidos o interrupciones).
- Motivación para el entrevistado (intercambio breve de información y comentarios).

---

<sup>95</sup> Ramón Silva Negrete. *Métodos cualitativos de investigación*, pág. 4.

<sup>96</sup> *Loc. cit.*

\* Basado en lo establecido por Darío Rodríguez Mancilla en *Diagnóstico Organizacional*, por Ron Ludlow y Fergus Pantone en *La esencia de la comunicación* y complementado con recomendaciones obtenidas a partir de lo observado en los estudios de caso.

- Brindar confianza al entrevistado para obtener la información deseada (explicando por qué y para qué se hace la entrevista y sobre todo haciendo hincapié en los beneficios que traerá al estudio, a la organización y también al entrevistado).
- Tratar de mitigar la tensión que causa la diferencia de status.
- Detallar el contenido y pedir explicación sobre contestaciones inconclusas.
- Profundizar en aquellas ideas que sean de interés para el entrevistado.
- Dar tiempo al entrevistado para expresar sus ideas.
- Poner atención a la comunicación no verbal.
- Escuchar con interés.
- Evitar problemas respecto al tiempo. Informar de antemano al entrevistado cuánto tiempo durará la entrevista.
- Al concluir la entrevista preguntar si existe algo que se desee contar o en lo que se quiera profundizar.

### **Collages y dibujos**

Carlos Audirac considera a los *collages* y dibujos uno de los métodos más usados para recolectar información. Menciona que esta herramienta es una forma de que las personas proyecten cierta información sobre puntos de vista, percepciones o sentimientos profundos. Además, puede ser efectiva para romper el hielo, después el grupo puede sentirse más dispuesto a tratar algunos problemas; sin embargo los grupos formales pueden resistirse a lo que a primera vista parece un juego.

### **Cuestionarios**

“El cuestionario es un impreso o formulario para recoger datos”<sup>97</sup>. Es un instrumento que consiste en un conjunto de preguntas, resulta ser un tanto impersonal pero es útil si el número de personas que han de ser examinadas es bastante grande. Es más rápido que la observación y su aplicación se puede lograr en forma aleatoria, es decir se

---

<sup>97</sup> Víctor Manuel Martínez Chávez. *Op. cit.*, pág. 324.

realiza una encuesta por muestreo, en la que se escoge mediante procedimientos estadísticos, una parte significativa de todo el universo.

La elaboración del cuestionario “requiere de un conocimiento de estudio...requiere de un conocimiento previo del fenómeno...después de que se ha tenido un contacto directo con la realidad que se estudia y que se conocen sus aspectos más importantes es cuando estamos en posibilidad de precisar el número y, sobre todo, las clases de cuestiones o preguntas”<sup>98</sup>

El cuestionario debe contener preguntas precisas, sencillas y claras con temas conocidos y lenguaje comprensible. Éstas pueden variar de acuerdo a su forma, por ejemplo preguntas abiertas o cerradas; se habla de las primeras cuando es el encuestado quien debe elaborar la respuesta, las cerradas se refieren a que el encuestado sólo tiene que elegir alternativas para responder.

Si ya se mencionó que el tipo de organización donde es necesario precisar un plan de comunicación es aquella donde la estructura resulta un tanto compleja y el número de empleados es mayor a 90, el cuestionario puede ser una herramienta rápida y atinada para indagar sobre las necesidades de información que los empleados presentan, así como medir el impacto de los medios de información y comunicación utilizados al interior de la organización. Además es un método de trabajo relativamente económico y rápido que puede ser contestado de forma anónima.

En esta guía se han considerado algunos puntos fundamentales que se deben tomar en cuenta para preparar un buen cuestionario, estos son:

1. Tener pleno conocimiento del tema que se tratará.
2. Determinar la información que se desea obtener.
3. Antes de aplicar el cuestionario se recomienda proporcionar instrucciones sencillas y explícitas con respecto a cómo llenarlo, además de brindar una

---

<sup>98</sup> *Loc. cit.*

introducción donde se explique el propósito del mismo y lo que se hará con los resultados.

4. Identificar si la persona que contestará el cuestionario sabe del tema que se desea tratar.
5. Si es posible se aconseja el uso de cuestionarios anónimos en los cuales no se les pide a los empleados que se identifiquen.
6. Respecto a la elaboración de las preguntas, se debe determinar el contenido individual de cada una.
7. El significado de cada pregunta debe ser claro.
8. Se deben evitar preguntas íntimas.
9. El cuestionario debe limitarse a obtener hechos y opiniones.
10. Las preguntas deben estar preparadas para facilitar las respuestas.
11. Las preguntas deben ser creadas evitando generalizaciones.
12. Las preguntas deben ser ordenadas de forma progresiva.
13. Con frecuencia resulta mejor iniciar con preguntas fáciles de contestar y reservar las más difíciles para más adelante cuando el encuestado ya se comprometió a terminar el cuestionario.
14. Agrupe las preguntas en secciones para facilitar las respuestas. \*

### ***Focus group***

Son reuniones de retroinformación, el propósito básico de este tipo de intervención es hacer que el grupo perciba sus propios procesos internos y se promueva en el grupo cierto interés por analizarlos; sin embargo, no deben ser aplicados sin saber que los miembros de la organización están de acuerdo y preparados para ser parte de esta práctica (es decir que tengan los conocimientos necesario sobre lo que se desea saber).

---

\* Basado en lo establecido por Darío Rodríguez Macilla en *Diagnóstico organizacional* y complementado con lo observado en los estudios de caso.

Con frecuencia tales reuniones se hacen fuera de la oficina con el fin de permitir al grupo trabajar realmente en los problemas de la organización.

En organizaciones medianas y grandes será complicado utilizar este tipo de herramienta con todo el personal, pues eso se llevaría mucho tiempo.

Según Richard A. Krueger un *focus group* debe estar compuesto por “entre siete y diez personas similares entre sí. Los grupos de más de doce participantes no son recomendables: reduce la posibilidad de cada individuo para compartir ideas y visiones del tema.”<sup>99</sup>.

El autor agrega que se debe atender a los siguientes puntos:

- Determinar objetivos
- Determinar a quién se va a estudiar
- Usar preguntas abiertas y evitar preguntas dicotómicas (aquellas que se contestan con un simple sí o no).
- Elaborar las preguntas de manera cuidadosa
- Iniciar la actividad dando la bienvenida, revisando de manera general el tema a tratar.
- Establecer las normas básicas que se deben seguir e iniciar con una primer pregunta.
- Dar pie a expresar puntos de vista diversos
- Responder a los comentarios de los participantes y pedir ampliaciones cuando sea necesario.

**E)** Ahora bien, después de haber elegido la herramienta adecuada, se debe indicar el número de personas a ser entrevistadas, la cantidad de cuestionarios que serán aplicados, la conformación de grupos de diagnóstico y las personas o grupos que serán objeto de observación. Para ello es necesario definir el tamaño y conformación de la muestra que será estudiada.

---

<sup>99</sup> Richard A. Krueger. *El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada*, pág. 97

La muestra es la selección de ciertos elementos que sean representativos del universo; “el universo es la totalidad del fenómeno estudiado”<sup>100</sup>. La muestra “descansa en el principio de que las partes representan al todo”<sup>101</sup>.

Según Alfredo Tecla muchos estudios estadísticos establecen “el 5% de los elementos que comprenden el universo, como límite mínimo para la muestra, aunque señalan como más recomendable el 10%”<sup>102</sup>.

Este mismo autor precisa cuatro tipos de muestra: al azar, por cuotas, estratificada y sesgada:

- El primer tipo se realiza haciendo un listado de los elementos y se escogen al azar cierto número de ellos de acuerdo al tamaño de la muestra.
- El segundo tipo es aquella donde se agrupan los elementos en categorías y después se selecciona de cada una el porcentaje que le corresponde según su importancia.
- El muestreo sesgado se da cuando el investigador selecciona a su juicio los elementos que considera son representativos.
- La muestra estratificada se hace dividiendo el universo en estratos (grupos de acuerdo a departamentos, niveles organizacionales, edad o sexo), después se selecciona una muestra simple y finalmente se unen todas para constituir un grupo total.

Para efectos de este diagnóstico y tomando en cuenta que cada grupo de personas necesitan información diferente, es conveniente que se utilice el muestreo estratificado, pues permite la expresión de todos los niveles jerárquicos de la organización y de todas áreas.

---

<sup>100</sup> Alfredo Tecla Jiménez. *Op. cit.*, pág. 59.

<sup>101</sup> *Loc. cit.*

<sup>102</sup> Alfredo Tecla Jiménez. *Op. cit.*, pág. 60

Tabla 3.2. Ejemplo: Conformación de la muestra

Universo (No. total de empleado) = 217 personas\*  
 Muestra representativa (10% del universo) = 21 personas evaluadas

Tipo de público	Número de empleados	Número de personas evaluadas	Porcentajes
Nivel operativo	200	15	<b>6.9 %</b>
Mandos medios	15	5	<b>2.3 %</b>
Mando institucional	2	1	<b>0.46 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>217</b>	<b>21</b>	<b>10%</b>

Como se puede observar el universo es el número total de empleados igual a 217, de los cuales sólo se evaluará a 21 personas que son el 10% y representan el total de la muestra recomendada. De esos 21 miembros, sólo 15 trabajadores (6.9 % del universo) serán del nivel operativo, 5 serán mandos medios (2.3 % del universo) y 1 (0.46 % del universo) del nivel institucional.

**F)** La elaboración del diagnóstico hasta el momento ha implicado cierta planificación, en consecuencia es conveniente ofrecer como en todo plan de trabajo, un cronograma de actividades fijando los periodos en los que se realizará el diagnóstico. En este apartado “es recomendable emplear tiempos medidos en semanas y meses, dejándose además la necesaria flexibilidad para posibles cambios y postergaciones no predecibles anticipadamente”<sup>103</sup>. El cronograma puede ser esquematizado de la siguiente manera:

---

\* Basado en el número de empleados que laboran en Chevrolet Tlalpan.

<sup>103</sup> Darío Rodríguez. *Diagnóstico organizacional.*, pág. 81.

Tabla 3.3. Ejemplo de cronograma

Actividad	1ª. Semana de enero	2ª. Semana de enero	3ª. Semana de enero	4ª. Semana de enero	1ª. Semana de febrero	2ª. Semana de febrero	3ª. Semana de febrero	4ª. Semana de febrero
Levantamiento de información								
Análisis de resultados								
Elaboración del reporte								

**G)** Antes de dar paso al trabajo de campo donde se aplicarán las herramientas de obtención de información, es conveniente emplear la comunicación cara a cara para explicar a todos los miembros de la organización:

- ¿Por qué se realizará el diagnóstico?
- ¿Cuáles son los objetivos del diagnóstico?
- ¿Cuáles son los alcances del diagnóstico?
- El tiempo que se llevará
- ¿Quiénes serán entrevistados o cuestionados y por qué?
- ¿Cuál será la metodología a seguir?
- ¿Quién es el encargado de realizar el diagnóstico?
- ¿Cuáles son los beneficios que el estudio brindará a la organización y a los trabajadores en general?

Si al aplicar las herramientas se pretende conocer las actitudes y las opiniones de los empleados, es de suma importancia involucrar a los miembros de la organización y lograr que éstos entiendan y compartan la necesidad de contestar sinceramente a los cuestionarios o a las entrevistas. Así se ira creando un ambiente de confianza mutua que podrá resultar beneficiosa en términos de motivación, satisfacción y reconocimiento.

**H)** Finalmente se comenzará con el trabajo de campo, se aplicarán los instrumentos ya elegidos y se recolectarán los datos para un posterior análisis.

### 3.3.2 Variables a diagnosticar en la comunicación interna

Los aspectos que se deben tomar en cuenta para saber cómo se encuentra la situación de la comunicación (tanto interna como externa) en determinada organización son muchos debido a la gran gama de ámbitos con los que se relaciona, por ejemplo: la cultura organizacional, la imagen pública, el liderazgo, las relaciones públicas y el clima laboral entre otros.

En materia de comunicación interna, varios autores se han dado a la tarea de crear propuestas que coadyuven al estudio del sistema de comunicación de las organizaciones; por ejemplo, Darío Rodríguez precisa un análisis de la comunicación descendente, ascendente y horizontal; una evaluación del uso y la calidad de diarios, revistas, reuniones globales, reuniones por departamentos, procedimientos de quejas y sugerencias.

Por su parte, Gerald Goldhaber<sup>104</sup> propone una revisión de los objetivos y políticas de comunicación; así como una valoración de actividades comunicativas en términos de niveles, objetivos, funciones y canales.

Ahora bien, la propuesta que aquí se ha elaborado, se presenta y se encuentra provechosa, se precisará y argumentará en los siguientes párrafos.

Cuando hablamos únicamente de la comunicación interna formal básicamente debemos considerar cuatro aspectos: qué tipo de comunicación predomina (formal o informal); qué flujos comunicativos se desarrollan (descendente, ascendente u horizontal y cruzado) al interior de la organización y cuál impera (en caso de que así sea); qué clase de información requieren los empleados y si es correcta la forma en que ésta se transmite (medios de comunicación e información).

---

<sup>104</sup> Gerald Goldhaber. *Comunicación organizacional*, pág. 328.

Se juzga conveniente investigar el tipo de información que los miembros de la organización quieren, necesitan y deben saber, pues de nada sirve optimizar los medios de comunicación si no se sabe qué es lo que se debe comunicar. La información que se proporcione debe estar al servicio de la cultura corporativa, la identidad, la motivación, la integración, la coordinación, la participación y la productividad; sin embargo, variará de acuerdo al tipo de organización, al cargo que ocupe el empleado o el departamento en el que labore. Por lo tanto es conveniente que en el diagnóstico la recolección de información integre a trabajadores de diversas jerarquías y departamentos.

Por otro lado, si se toma en cuenta que la comunicación interna busca mantener constantes los flujos (ascendente, descendente y horizontal o cruzada) se tiene que detectar si estos en realidad se llevan a cabo y si alguno predomina sobre otro.

Regularmente el flujo descendente predomina sobre los otros; de hecho en cuatro de las cinco organizaciones en las que se efectuó un proceso de planificación (Chevrolet Tlalpan, Pearson, Twin y el Instituto Mexicano del Petróleo) este flujo solía ser el más empleado y los medios de comunicación más recurrentes aquellos que propiciaban la comunicación de los mandos institucionales y medios hacia sus subalternos.

De aquí la importancia de que el comunicador organizacional promueva un plan de comunicación que desarrolle efectivamente las tres direcciones: ascendente, descendente y horizontal (en donde se incluye la forma cruzada).

Algunas veces las acciones comunicativas que emprende la organización resultan inaceptables e ineficientes y la comunicación informal (el rumor por ejemplo) cobra importancia, lo que puede crear incertidumbre o poner en riesgo la “estabilidad de la organización”. Por tal motivo se debe realizar una evaluación que determine si la comunicación formal prevalece sobre la informal o viceversa.

Finalmente es necesario recordar que al efectuar un diagnóstico de comunicación interna es forzoso analizar los medios de comunicación y sus características más

importantes, pues sólo a través del correcto uso de éstos, los mensajes serán difundidos y los propósitos (informar, identificar, motivar o integrar) se podrán cumplir.

A partir de lo que ya se ha expuesto, se precisan las siguientes variables clave para diagnosticar la situación de la comunicación interna\*:

- a) *Detección de las necesidades de información y comunicación de los individuos.*
- b) *Detección del tipo de comunicación predominante (formal o informal) y de los flujos comunicativos que se desarrollan al interior de la organización (ascendentes, descendentes u horizontales y cruzados).*
- c) *Análisis de los medios de comunicación e información.*

Hasta el momento ya se ha estipulado lo que esencialmente se debe examinar para el diagnóstico en cuestión, sin embargo partiendo de la perspectiva sistémica que nos indica que las partes del sistema son interdependientes por definición y que el ver cualquiera de ellas de manera aislada nos puede llevar a una visión limitada o distorsionada, aquí se ha determinado que existen situaciones que favorecerán o pondrán en riesgo el éxito de la planificación y que decisivamente se relacionan con el desarrollo de la comunicación interna.

Estos aspectos deben ser tomados en cuenta y tienen que ver con la cultura organizacional, el clima laboral y las características más específicas de ellos como: la motivación, desarrollo laboral, imagen interna, la identificación con la organización, el liderazgo, la resistencia al cambio, el ambiente físico y social (relaciones interpersonales).

Como se puede observar dichas características son variables muy amplias que por sí solas requieren de un estudio propio y un arduo trabajo de análisis. En este caso, siendo la comunicación interna el objeto de estudio, resulta imposible profundizar arduamente en ellas, pues comúnmente el encargado de la planificación en

---

\* Las variables que se precisan en esta tesis son las esenciales, sin embargo el encargado de realizar el diagnóstico puede adecuarlas o incluir aquéllas que considere pertinentes, siempre y cuando sean necesarias, se encuentren fundamentadas y se adecuen a las exigencias de la organización.

comunicación “se enfrenta al hecho abrumador de que existen muchos más datos que los que él puede procesar en cualquier periodo razonable de tiempo”<sup>105</sup>. Ante esta situación se recomienda efectuar una selección de posibilidades y tratar de analizarlas de manera general, tal como se ejemplificará en esta guía.

En resumen para efectuar un proceso completo de planificación que no intente analizar las situaciones de manera aislada, se debe agregar una cuarta variable en el análisis de la comunicación interna: detección de situaciones que influyen en el éxito de la planificación y el desarrollo de la comunicación interna.

Entonces las cuatro variables clave que en este diagnóstico se reconocen y más adelante se explican son:

- a) *Detección de las necesidades de información y comunicación de los individuos.*
- b) *Análisis de los medios de comunicación e información.*
- c) *Detección del tipo de comunicación predominante (formal o informal) y de los flujos comunicativos que se desarrollan al interior de la organización (ascendentes, descendentes u horizontales y cruzados).*
- d) *Detección de situaciones que influyen en el éxito de la planificación y el desarrollo de la comunicación interna.*

### **3.3.2.1 Detección de necesidades de información y comunicación de los individuos.**

Hay cierta información que es indispensable para el buen funcionamiento de la organización (como los objetivos, la misión, la visión, las metas o los reglamentos) y para que los empleados realicen sus tareas adecuadamente (sobre procesos, instrucciones y notificaciones por ejemplo); asimismo existe otra que los empleados desean saber porque afecta su vida personal (asuntos como los sueldos, las prestaciones, gratificaciones, vacaciones, medidas de seguridad en caso de siniestros,

---

<sup>105</sup> Darío Rodríguez. *Op. cit.*, pág. 59

descuentos otorgados a partir de acuerdos entre la organización y algunas empresas, los servicios sindicales, préstamos, anticipos o planes de desarrollo personal como cursos de capacitación, de idiomas o diplomados).

Además es preciso desarrollar mensajes de retroalimentación para corroborar que la información se ha recibido y comprendido adecuadamente y sobre todo para favorecer la coordinación de actividades, la motivación y la integración, entre otras cosas.

Por lo anteriormente expuesto se tendrá que identificar el tipo de información que necesita circular al interior de las organizaciones. Dicha investigación se desarrollará en este apartado que se ha denominado *detección de necesidades de información y comunicación de los individuos*.

A continuación se presentará una lista de necesidades\* establecidas en ciertas categorías dentro de las cuales seguramente se insertan algunas mucho más específicas, la cuales dependen de cada puesto, departamento o tipo de organización. Para una mejor comprensión se ejemplificará con el modelo de organización línea-staff del que ya se ha hablado y que se presentó en el esquema 3.1.

Las necesidades de información y comunicación podrán ser las que a continuación se explican\*\*:

***Instrucciones para realizar el trabajo.*** Son necesarias para lograr que las actividades a realizar se cumplan exitosamente, evitando así pérdida de tiempo o errores que puedan o no ser enmendados. Este tipo de información comúnmente es proporcionada

---

\* Vale la pena aclarar que al hablar de necesidades se hace referencia al tipo de comunicación que los miembros de la organización deben y quieren saber para desempeñarse de manera óptima, para coordinarse, integrarse y sentirse motivados.

\*\* La lista de necesidades de información y comunicación que en esta tesis se presenta ha sido elaborada con categorías propias determinadas a partir de lo revisado en los estudios de caso ya mencionados y con algunas otras que definen Michael Bland en *Comunicación interna eficiente*, Gerald Goldhaber en *Comunicación Organizacional*, Salvador Mercado en *Relaciones públicas aplicadas: un cambio hacia la productividad*, Horacio Andrade en *La comunicación en las organizaciones*, Alberto Martínez, Abraham Nosnik y Guillermo Savage en *La comunicación organizacional práctica: manual gerencial*.

de los niveles altos a los mandos medios y de éstos a los operativos o ejecutores, a través de medios escritos (ya sean impresos o electrónicos) o cara a cara.

Estas indicaciones básicamente informan sobre:

- a) Lo que necesita hacerse, cómo debe hacerse y con qué prioridades: por ejemplo, con base en el esquema 3.1 presentado anteriormente, el jefe de mantenimiento puede decirle al mecánico “los vapores generados a causa del sobrecalentamiento del motor puede causar quemaduras graves, por eso aléjate si observas la emisión de vapor, apaga el motor y deja que el vehículo se enfríe solo”.
- b) Órdenes: siguiendo el mismo modelo, el gerente de ventas dice al vendedor “es necesario que esta semana te quedes en la sucursal y dejes de ofrecer los automóviles fuera de la misma...”.
- c) Prácticas y procedimientos de actividades laborales: esta información debe ser transmitida a todos los empleados (mandos altos, medios y nivel operativo) por el personal encargado de la inducción al puesto. Dichas indicaciones deberían estar especificadas en manuales y contienen mensajes como: “a partir de que un automóvil ingresa al área de mantenimiento el servicio debe concluirse a más tardar en un lapso de 8 días dependiendo del grado de complejidad de éste”.

***Retroalimentación sobre el desempeño y el logro de objetivos o metas específicas.*** Es recomendable que se manifieste entre mandos altos (directores o gerente general) y medios (jefe de personal o de área) y entre éstos últimos y el nivel operativo (vendedores, mecánicos, pintores, personal de limpieza o de seguridad), pues resulta indispensable saber en qué medida se logran los resultados esperados, cuándo deben reportarse y en qué forma; qué se espera de cada elemento, qué recompensas se pueden recibir si se ha efectuado el trabajo eficientemente y sobre qué bases de desempeño se darán esas recompensas.

Este tipo de retroalimentación debe darse al interior de cada departamento y desarrollarse ente el empleado y su jefe inmediato. Por ejemplo, el gerente de ventas

reúne cada 30 días a sus subordinados y en esa junta menciona “este mes Pedro rebasó la meta de ventas fijada, por lo tanto se le permitirá dar precios bajos...”; puede también que el gerente de servicios mencione al jefe de hojalatería y pintura y al de mantenimiento lo siguiente: “los clientes han mostrado entera satisfacción por los servicios de hojalatería y pintura en cuanto a la calidad de las reparaciones”.

**Información para lograr el entendimiento y la coordinación de actividades.** Estos mensajes se dan en todos los niveles y entre uno y otro; tratan básicamente acerca de:

- a) Actividades grupales que pueden ser reuniones entre mandos intermedios con el fin de discutir la contribución de cada departamento para la consecución de los objetivos de la organización, para solucionar problemas como posibles cortes en el presupuesto, o bien para planificar las actividades a realizar.
- b) Coordinación entre labores interdependientes; un ejemplo claro es la reunión entre el contador y el jefe de personal para acordar el presupuesto que puede ser utilizado en capacitación.
- c) Coordinación entre el personal de una misma área o departamento para establecer quién hace qué, cuándo, dónde y en qué momento.
- d) Nombramientos o cambios en departamentos. Este tipo de información debe ser transmitido a todos los miembros de la organización desde los gerentes hasta el personal operativo; estos mensajes merecen ser comunicados a través de publicaciones internas o reuniones especiales.

Según Guillermo Savage<sup>106</sup>, los empleados deben mantener informados a sus superiores directos acerca de algunos aspectos que a continuación se explican y aquí se han complementado y ejemplificado con el modelo de organización del esquema 3.1:

- a) Aspectos en los que el superior es responsable ante los niveles directivos; así el gerente de ventas entrega al gerente general un reporte donde especifica lo que sigue: “se ha respetado el precio de flotilla para la empresa X y así han adquirido 40 unidades en lo que va del año”. También puede ser que un vigilante avise al

---

<sup>106</sup> Alberto Martínez y Abraham Nosnik; coord. *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*, pág. 44.

jefe de personal sobre un intento de robo a causa de la falta de personal de seguridad en la puerta 1.

- b) Lo que se está haciendo; por ejemplo, el jefe de mantenimiento informa al gerente de servicios: “Esta semana estamos trabajando con las unidades que ingresaron el lunes pasado provenientes de la empresa X”.
- c) La forma en que se recibieron y entendieron los mensajes descendentes, pues de esta manera se tendrá la seguridad de que las actividades a desarrollar o la forma de hacerlo es la correcta; se evitarán errores y se ahorrara tiempo, dinero y esfuerzo.
- d) Problemas laborales a los que no se encuentra solución, por ejemplo: las causas de que una máquina no funcione en el taller (aviso de un mecánico al jefe de mantenimiento) o la baja considerable en las ventas de los modelos X en el último año (información que se transmite del gerente de ventas al gerente general).
- e) Cualquier elemento en el que pueda existir desacuerdo o que pueda provocar controversia dentro de los departamentos o entre los mismos, por ejemplo la falta de juntas semanales de coordinación.
- f) Aspectos concernientes a recomendaciones, opiniones o sugerencias tendientes a efectuar cambios, innovaciones o variaciones en las normas establecidas. Los mensajes pueden ser: “recomiendo que eliminemos la fase 4 del proyecto” o “la publicación interna debería elaborarse más seguido, hace ya casi 6 meses que no la recibo”.
- g) Situaciones en los que la duda se hace presente y es necesario profundizar o aclarar ciertos asuntos.\*

**Motivación.** Resulta importante elogiar el trabajo individual de un empleado (ya sea de nivel institucional, intermedio u operacional) para así incentivarlo a realizar bien su trabajo; así como para integrar los objetivos y las metas individuales con las de la

---

\* Cabe señalar que de acuerdo con lo revisado en las siete organizaciones visitadas e investigadas (Chevrolet Tlalpan, Pearson, PVO México, Twin, el Instituto Mexicano del Petróleo, Urquieta aparatos para sordera y la Universidad del Desarrollo Empresarial y Pedagógico), se observó que las instrucciones para realizar el trabajo, la retroalimentación sobre el desempeño y acerca del logro de objetivos y metas, la información para lograr el entendimiento y aquella necesaria para la coordinación de actividades, son las necesidades más recurrentes.

organización. Un ejemplo es: “Humberto, el gerente general se sintió muy complacido porque superó la meta fijada para este año, mañana vendrá desde Puebla a felicitarlo personalmente y entregarle un reconocimiento”. \*

**Información sobre el campo profesional o la competencia y el entorno social, político, económico o tecnológico.** Este tipo de noticias le interesan básicamente a los niveles gerenciales y los intermedios por ser éstos los encargados de supervisar, planear, dirigir y por lo tanto transformar la información del entorno en mejoras para la organización; difícilmente los niveles operativos (como los mecánicos, los vendedores o el personal que se encarga de lavar los automóviles) la atenderán; sin embargo resulta relevante buscar la forma de que cierta información sea de interés para ellos por ser útil para la realización de las actividades diarias. \* \*

Si bien es cierto que este tipo de información forma parte de la comunicación externa, es necesario subrayar que tiene un vínculo sumamente importante con el ámbito interno, pues el comunicador organizacional debe coadyuvar en su distribución entre los miembros de la organización, con la finalidad de que éstos tengan los elementos necesarios para realizar bien su trabajo y conozcan aquellas cosas que les pueden ayudar o perjudicar en su labor.

Se entiende por entorno de las organizaciones “aquel complejo social con el que cualquier empresa forma una red de relaciones con un país y sus leyes, con la cultura

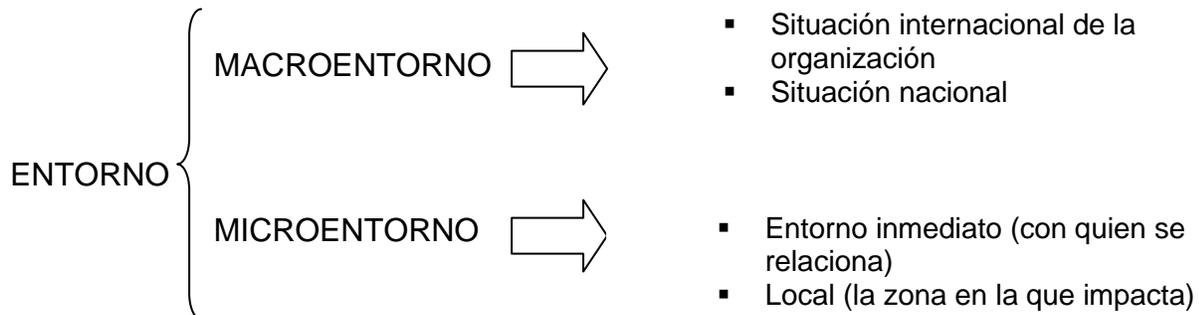
---

\* Este tipo de mensajes no son muy recurrentes en las organizaciones, de hecho en sólo tres de las siete visitadas se desarrollan comunicaciones formales tendientes a motivar a los empleados. Así mismo, la mayoría de los miembros de las empresas o instituciones no los identifican como parte de las prioridades; sin embargo, de acuerdo con James Gibson en *Organización: conducta, estructura y proceso*, Darío Rodríguez en *Diagnóstico organizacional* y lo determinado a través de la experiencia obtenida, se ha establecido que resulta de suma importancia emitir mensajes que motiven al personal para conducir una sensación de responsabilidad, autonomía, satisfacción personal, entusiasmo e interés.

\*\* Respecto al entorno, la mayoría de los miembros de las organizaciones visitadas e investigadas muestran interés sobre información referente a la competencia o las nuevas tecnologías; sin embargo, con relación al entorno político o económico son los mandos institucionales y medios quienes reconocen y demandan comunicaciones relativas a éstos.

prevaleciente con una sociedad globalizadora y de forma más directa con proveedores, clientes, competidores, gobierno, bancos y otras instituciones”<sup>107</sup>.

Esquema 3.4



Ejemplo: Para los mandos intermedios la información sobre accionistas, el mercado, las entidades financieras, las reformas de impacto aprobadas por el poder legislativo, los decretos presidenciales, las formas de inversión o las novedades sobre avances científicos o tecnológicos, es primordial para la realización de su trabajo cotidiano, pues muchas veces las decisiones que se tomarán al interior de la organización dependerán de ellas.

**Información sobre la organización (todo lo que es y hace), asuntos que afectan la vida personal de los empleados y las normas generales para realizar el trabajo.** Es imprescindible que estos asuntos sean conocidos, utilizados y en su caso aplicados por los empleados, ya que son el marco para que se desarrollen personal y laboralmente; además ayudan a fomentar cierto sentido de pertenencia hacia la organización.\*

Veamos la siguiente tabla donde se especifica qué tipo de empleados deben conocer esta información.

<sup>107</sup> Carlos Lazzati Santiago. *Op. cit.*, pág. 15.

\* Cabe señalar que de acuerdo a lo observado, en seis de las siete organizaciones consultadas (Chevrolet Tlalpan, Pearson, Twin, el Instituto Mexicano del Petróleo, Urquieta aparatos para sordera y la Universidad del Desarrollo Empresarial y Pedagógico) la información sobre asuntos que afectan la vida personal de los miembros es una de las necesidades más importantes y que comúnmente suelen demandar en caso de que no sea proporcionada. En oposición a esto, la información sobre lo que la organización es y hace, así como los reglamentos generales resulta de poca trascendencia para el personal, de aquí que el comunicador deba esforzarse para difundirla y que la identidad sea reconocida, así como para que el trabajo diario se efectúe bajo los lineamientos establecidos.

Tabla 3.5.

Tipo de información	Empleados que deben conocer la información
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Historia</li> </ul>	<p><b>Todo el personal de línea y órganos de staff.</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfil de la organización</li> </ul>	<p><b>Todo el personal de línea y de staff.</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metas y objetivos</li> </ul>	<p><b>Todo el personal, tanto órganos de línea como de staff internos y en algunos casos externos.</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Misión, visión, valores</li> </ul>	<p><b>Todo el personal de línea, órganos de staff internos y en algunos casos externos.</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Políticas generales de la organización</li> </ul>	<p><b>Órganos de línea, de staff internos y en algunos casos externos.</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programas o proyectos globales</li> </ul>	<p><b>Si se trata de programas o proyectos que competen a toda la organización, el personal en general debe ser informado de ellos, por ejemplo: la organización que representa el esquema 3.1 implementa un programa en el que la limpieza, la sanidad, el orden, la utilidad y la autodisciplina deben ser preceptos introyectados y aplicados por todo el personal de la organización (desde mandos altos hasta personal de limpieza).</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes o programas específicos de área</li> </ul>	<p><b>Sólo el departamento que pretende ejecutarlo.</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los productos o servicios que ofrece la organización.</li> </ul>	<p><b>Todo el personal, tanto órganos de línea como de staff. Todos los niveles (altos, medios y operativos).</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normativa laboral de la organización</li> </ul>	<p><b>Todo el personal, tanto órganos de línea como de staff. Todos los niveles (altos, medios y operativos).</b></p>

Tipo de información	Empleados que deben conocer la información
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normativa laboral de área</li> </ul>	<p><b>Sólo los integrantes del área.</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medidas de seguridad (sitios a dónde ir en caso de un temblor o rutas de evacuación)</li> </ul>	<p><b>Absolutamente todo el personal.</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Política retributiva (sueldos, gratificaciones, sistemas de antigüedad, ayudas, préstamos o anticipos)</li> </ul>	<p><b>Órganos de línea y órganos de staff internos. Los órganos de staff externos no deben conocer esta información (por ejemplo empleados de limpieza o asesores de sistemas computacionales).</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicios de seguridad social</li> </ul>	<p><b>Órganos de línea y órganos de staff internos. Los órganos de staff externos contratados mediante un intermediario no deben conocer esta información.</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prima vacacional</li> </ul>	<p><b>Órganos de línea y órganos de staff internos.</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicios sindicales</li> </ul>	<p><b>Órganos de línea y órganos de staff internos.</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes de desarrollo personal (seminarios de actualización, cursos de idiomas o computación y diplomados entre otros)</li> </ul>	<p><b>Órganos de línea y órganos de staff internos.</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Otros servicios (como bono de despensa, ayuda de renta, premios de puntualidad y de productividad)</li> </ul>	<p><b>Órganos de línea y órganos de staff internos.</b></p>

La lista de necesidades de información y comunicación presentada surge de las exigencias propias de cada organización; sin embargo, la anterior engloba las categorías más usuales

Resulta importante señalar que en lo revisado a partir de los estudios de caso ya mencionados, se detectó que en la mayoría de las organizaciones estudiadas, este tipo de información es la más usual, pues se demandan mensajes sobre las funciones que cada miembro debe realizar, bajo qué condiciones, en qué tiempo y a quién deben comunicar los resultados; acerca de lo que la organización es, hace y ofrece a sus empleados; relativo a su entorno inmediato, la competencia, la política, la economía y las tecnologías, entre otros.

Por lo tanto, a continuación se presenta un modelo de cuestionario, del que se pueden seleccionar las preguntas más adecuadas para cada organización y así ajustarlas a casos específicos.

El cuestionario fue elaborado a partir de lo especificado en el apartado 3.3.1 inciso D) acerca de cómo se elabora un cuestionario y sobre todo en la lista de necesidades de comunicación e información antes establecida.

## CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Departamento al que pertenece \_\_\_\_\_

Instrucciones: Marque con una X la respuesta de su elección y escriba lo que se le pide

### Sección A: Información sobre asuntos laborales

1. ¿Sabe cuáles son sus funciones?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

2. ¿Se le informa cuáles son las actividades que debe realizar?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

3. ¿Se le informa cómo debe realizar sus tareas?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

4. ¿Se le informa cuándo debe realizar sus tareas?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

5. ¿Se le informa por qué debe cumplir sus funciones?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

6. ¿Sus superiores exponen de manera formal las actividades a realizar dentro de su departamento?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

7. ¿Le son especificadas prioridades sobre las tareas o actividades a cumplir?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

8. ¿Le notifican si usted se está desempeñando correctamente en su trabajo?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

9. ¿Sabe cómo reportar los resultados de su trabajo?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

10. ¿Sabe a quién debe reportar los resultados de su trabajo?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

11. ¿Sabe si se establecen sistemas de evaluación del desempeño?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

12. ¿Se llevan a cabo reuniones con el personal de su departamento para discutir o coordinar asuntos sobre el trabajo?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

13. ¿Se llevan a cabo reuniones con el personal de otros departamentos para discutir o coordinar asuntos sobre el trabajo?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

14. ¿Se le comunican los objetivos de su departamento?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

15. ¿Se le comunican los logros de su departamento?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

16. ¿Se le proporciona información relevante (de manera escrita o verbal) sobre otros departamentos?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

17. ¿Se le informa acerca de los nuevos nombramientos, renunciaciones, traslados o ascensos que se dan dentro de la organización?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

18. ¿La organización otorga premios o recompensas?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

En caso de que su respuesta sea afirmativa, mencione los premios o recompensas que se otorgan: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. Mencione qué tipo de información le hace falta conocer para efectuar adecuadamente su trabajo. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Sección B: Información general sobre la organización**

20. ¿Conoce todos los productos o servicios que ofrece la organización?

Si                      No

En caso de que su respuesta anterior sea afirmativa mencione cuáles son los productos o servicios que ofrece: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

21. ¿Sabe cuáles son los objetivos de la organización?

Si                      No

En caso de que su respuesta sea afirmativa menciónelos:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

22. ¿Sabe cuál es la Misión de la organización (lo que la organización es o hace)?

Si                      No

En caso de que su respuesta sea afirmativa escríbala:

---

---

23. ¿Sabe cuál es la Visión de la organización (cómo se ve en el futuro o lo que quiere llegar a ser)?

Si  No

En caso de que su respuesta sea afirmativa escríbala:

---

---

24. ¿Sabe cuáles son los Valores de la organización (calidad, honestidad o perseverancia por poner algunos ejemplos)?

Si  No

En caso de que su respuesta sea afirmativa escríbalos:\_\_\_\_\_

---

---

25. ¿Sabe aproximadamente cuántos empleados trabajan en la organización?

Si  No

En caso de que su respuesta sea afirmativa ¿cuántos laboran en la organización, de 1 a 10, de 11 a 50 de 51 a 100 o más de 100?\_\_\_\_\_

---

---

26. ¿Cuando ingresó a la organización se le brindó información sobre lo que la organización es y hace?

Si  No

En caso de que su respuesta sea afirmativa mencione de qué manera:

---

---

27. ¿Conoce el logotipo de la organización?

Si  No

En caso de que su respuesta sea afirmativa, descríballo, indique cuáles con los colores del mismo y donde ha visto que el logotipo sea utilizado (gorras, automóviles, uniformes, lapiceros, etc.).

---

---

---

28. ¿Recuerda alguna frase con que se identifique la organización?

Si                      No

En caso de que su respuesta sea afirmativa escríbala.

---

---

29. ¿Sabe cuándo se fundó la organización?

Si                      No

En caso de que su respuesta sea afirmativa mencione la fecha

---

30. ¿Sabe cómo se fundó la organización?

Si                      No

En caso de que su respuesta anterior sea afirmativa explique:

---

---

31. ¿Conoce el reglamento de la organización?

Si                      No

En caso de que su respuesta anterior sea afirmativa mencione algunas normas:

---

---

32. ¿Sabe el nombre de algunas organizaciones que representan la competencia de esta organización?

Si                      No

En caso de su respuesta sea afirmativa mencione alguna:

---

33. ¿Usted sabe si la organización pone en marcha proyectos de filantropía o beneficencia a grupos vulnerables de la sociedad como discapacitados, mujeres con cáncer, ancianos o niños en situación de calle?

Si    No

En caso de que su respuesta anterior sea afirmativa mencione alguno de ellos:

---

---

34. Mencione que tipo de información desearía o necesita conocer acerca de la organización:\_\_\_\_\_

---

**Sección C: Información sobre asuntos que afectan la vida personal de los empleados.**

35. ¿Tiene información sobre las medidas de seguridad de la organización, tales como rutas de evacuación, encargados de brindar auxilio en caso de accidentes o siniestros, lugares a dónde ir en caso de temblores, incendios o inundaciones?

Abundante                      Suficiente                      Escasa                      Nula

36. La información que posee acerca de la política retributiva (sueldos, gratificaciones, sistemas de antigüedad, ayudas, préstamos o anticipos) es:

Abundante                      Suficiente                      Escasa                      Nula

37. La información que tiene sobre la Ley de Seguridad Social es:

Abundante                      Suficiente                      Escasa                      Nula

38. La información que le proporcionan acerca de los planes de desarrollo (tales como: seminarios de actualización, cursos de idiomas o computación y diplomados entre otros) es:

Abundante                      Suficiente                      Escasa                      Nula

39. La información que tiene sobre sus derechos sindicales es:

Abundante                      Suficiente                      Escasa                      Nula

40. ¿Qué otro tipo de información necesita que se le proporcione?

---

---

### **3.3.2.2 Detección del tipo de comunicación predominante (formal e informal) y de los flujos desarrollados al interior de la organización (ascendente, descendente u horizontal y cruzado).**

Como ya se ha visto, es indispensable saber si la comunicación formal contribuye al buen funcionamiento de la organización o si la comunicación informal predomina (ocasionando malos entendidos o rumores que perjudiquen a la organización y a sus integrantes).

Así mismo, resulta imprescindible detectar las formas en que fluye la comunicación al interior de la organización (de superiores a subordinados, de subordinados a superiores y entre personas de niveles jerárquicos iguales o similares), pues con ello se sabrá si los empleados están recibiendo información; si los superiores hacen esfuerzos para que sus subordinados se comuniquen con ellos y expresen opiniones, sugerencias, inconformidades o insatisfacciones; y finalmente si la comunicación entre compañeros es suficiente para coordinar tareas.

En vista de lo anterior se puede aplicar un cuestionario para indagar sobre lo antes expuesto, o si se prefiere se puede optar por la entrevista estructurada.

A continuación se presenta un modelo de cuestionario que contiene 4 apartados y cuyas preguntas pueden servir como guía para estructurar y adaptar una entrevista:

La sección A trata asuntos sobre la comunicación formal y la informal.

La sección B indaga acerca de la comunicación descendente.

La sección C abarca la comunicación horizontal (en donde se incluye la forma cruzada).

La sección D contiene preguntas sobre la comunicación ascendente.

Cabe señalar que el cuestionario fue elaborado con base en las variables clave previamente argumentadas, a partir de lo especificado en el apartado 3.3.1 inciso D) acerca de cómo se elabora un cuestionario y retomando la experiencia formada a partir de lo revisado en los estudios de caso.

# CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN FORMAL, INFORMAL Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN

Departamento al que pertenece \_\_\_\_\_

Marque con una "X" la respuesta de su elección y escriba lo que se le pide.

## Sección A. Comunicación formal e informal

1. ¿En la organización se evita enviar la información mediante charlas informales entre compañeros o a través de rumores?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

2. ¿La información llega a usted mediante comunicados formales como circulares, revista interna, carteles, juntas o cursos?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

3. ¿Sus superiores le proporcionan la información necesaria para realizar su trabajo, evitando que usted recurra a fuentes informales como rumores?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

En caso de que no se le proporcione la información necesaria y recurra a otras fuentes ¿cuáles fuentes son esas? \_\_\_\_\_

4. ¿Confía en la información que su superior le transmite?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

5. ¿En su área de trabajo se evita que se desarrollen malas interpretaciones por falta de información?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

6. ¿Cuando se han desarrollado rumores, los superiores tratan de aclararlos mediante comunicados formales?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

7. ¿Se entera de las cosas importantes de su trabajo mediante canales de comunicación formal (como juntas semanales, cartas, circulares o contacto personal con los superiores)?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

8. ¿La información que proviene de la organización evita ser engañosa o confusa?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

9. ¿En la organización se evita que alguien bloquee deliberadamente la información?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

### **Sección B. Comunicación descendente.**

10. ¿Se comunican sus superiores con usted?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

11. ¿Se le informa de lo más relevante para la organización?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

12. ¿Se le informa de lo más relevante para que usted realice su trabajo?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

13. ¿Se le dan instrucciones de trabajo claras y precisas?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

14. ¿Sus superiores le brindan información sobre su desempeño?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

15. ¿La comunicación oficial llega a usted de manera oportuna?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

16. ¿La información que recibe de sus superiores es suficiente?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

17. ¿Su superior aclara las dudas que usted le manifiesta acerca del trabajo?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

18. ¿La organización comunica abiertamente tanto logros como fracasos?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

**Sección C. Comunicación horizontal (incluida la forma cruzada).**

19. ¿Se comunica usted con las personas de otros departamentos cuando es necesario?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

20. ¿Se comunica usted con sus compañeros de departamento?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

21. ¿El trabajo en equipo es una característica de la forma de trabajo que se desarrolla en la organización?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

22. ¿Considera que la comunicación entre usted y sus colegas de departamento es suficiente para coordinarse?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

23. ¿En su departamento se llevan a cabo reuniones o juntas formales para coordinar las tareas?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

24. ¿Considera que la comunicación entre su departamento y otros es la suficiente para coordinar actividades?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

25. ¿Se llevan a cabo reuniones o juntas formales entre departamentos para coordinar las tareas?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

26. ¿Cuando se dan desacuerdos entre usted y sus compañeros, se tratan de arreglar abiertamente?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

27. ¿Usted evita coordinarse con sus compañeros de manera espontánea o informal (por ejemplo: en la hora de la comida, si se encuentra a la otra persona en el pasillo o cuando se presenta la oportunidad)?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

#### **Sección D Comunicación ascendente**

28. ¿Considera que sus superiores conocen sus necesidades más importantes de información?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

29. ¿Cuando sus superiores le envían algún mensaje (de manera escrita por ejemplo), usted le informa que sí lo recibió?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

30. ¿Cuando sus superiores le envían algún mensaje (ya sea verbal o de manera escrita), usted le informa cuando no lo comprende?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

31. ¿Cuando tiene cierta inconformidad en su trabajo, se lo hace saber a su superior?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

32. ¿Para tratar con los superiores asuntos sobre situaciones que lo hagan sentirse inconforme, evita buscar apoyo del sindicato?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

33. ¿Considera que sus superiores se encuentran en disposición para escuchar y hablar de las situaciones que afectan o pueden afectar el trabajo?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

34. ¿La organización se esfuerza por conocer sus opiniones, actitudes o expectativas?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

35. ¿Cuando usted tiene dudas se las expone a sus superiores?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

36. ¿Expresa con sus superiores sus puntos de vista y argumentos de manera amplia y abierta?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

37. ¿Usted tiene la confianza para presentar quejas o sugerencias a sus superiores?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

En caso de que su respuesta anterior sea afirmativa ¿de qué manera lo hace o a través de que medio? \_\_\_\_\_

38. ¿Está dispuesto a participar activamente en las estrategias que se desarrollen para mejorar la comunicación interna?

Siempre

Casi siempre

Pocas veces

Nunca

### 3.3.2.3 Análisis de los medios de comunicación e información.

El término medio de comunicación e información hace referencia al canal o instrumento a través del cual se transmiten los mensajes y algunas veces se permite la retroalimentación; conectando así al emisor con el receptor. Éstos deben ser rápidos, atractivos y efectivos, pues ayudan a alcanzar objetivos, a coordinar actividades, a informar sobre asuntos laborales y de la organización, a difundir una cultura ideal, una identidad y una imagen. Dichos medios pueden ser: juntas o reuniones informativas, cursos de inducción, intranet, revistas o boletines internos, etcétera.

Indudablemente los medios o canales a los que se hace referencia en este apartado “siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral”<sup>108</sup>. Nótese que dichos medios tienen que poseer cierto grado de formalidad, pues resultaría intratable e ilusorio listar y examinar todas las formas de comunicación existentes (pláticas informales sin trascendencia, comportamientos, comentarios o charlas durante la comida) que por lo general son irregulares y se encuentran determinadas por situaciones espontáneas.

Para efectos de practicidad resulta ventajoso realizar una lista de registro sobre los medios de comunicación e información utilizados al interior de la organización de manera formal; ésta puede quedar asentada en una tabla. Se considera apropiado que se especifiquen algunas de sus características más importantes como las siguientes:

**Temas o contenidos.** Resulta importante distinguirlos y tabularlos, pues con ello estamos especificando las ideas o mensajes generales que se transmiten y por las cuáles se efectúa la actividad comunicativa. Además servirán a la hora de verificar si el contenido del mensaje se adapta al canal empleado, es decir si resulta adecuado.

Por ejemplo, si la acción que se tabula es la inducción y bienvenida utilizando como medio el manual, debemos identificar de manera general los contenidos de estos:

---

<sup>108</sup> Gerald Goldhaber. *Op. cit.*, pág. 131.

a) Información sobre la empresa (hoja de bienvenida, historia, filosofía, organigrama, productos y/o servicios que la organización ofrece y posición en el sector industrial, entre otros).

b) Horario laboral y vacaciones (horario de trabajo, horas extraordinarias para empleados, normas para ausentarse del trabajo, período de descanso para la comida y vacaciones).

c) Información que afecta la vida personal de los empleados (salarios, planes de desarrollo personal, servicios de seguridad social, jubilación y pensión, entre otros.).

**Público al que se dirige.** Tenemos que identificar muy bien a los participantes o receptores de la actividad comunicativa (éstos pueden ser operarios, mandos intermedios, directivos o bien si se requiere ser más específicos se debe determinar si será el personal de limpieza, de sistemas o del departamento de relaciones públicas), pues la información que se transmite no es la misma para todos y la forma en que se presenta también deberá variar.

**Propósitos de comunicación.** Identificar los propósitos o motivos de la comunicación servirá para tener muy clara la razón por la que se emiten los mensajes y posteriormente corroborar si este propósito se cumple.

Al respecto Horacio Andrade<sup>109</sup> describe tres aspectos que la comunicación debe lograr: *informar* (sobre el entorno, la organización y el trabajo), *integrar* (fomentar el trabajo en equipo, un clima de colaboración y apoyar para el cumplimiento de objetivos comunes) e *identificar* (cimentar el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización, mediante la difusión de la misión, la visión y los valores entre otros).

En vista de esto se retomará la clasificación anteriormente expuesta para poder identificar los propósitos y establecerlos en la tabla.

---

<sup>109</sup> Carlos Fernández Collado; coord. *La comunicación en las organizaciones*, pág. 15

**Frecuencia.** Es necesario saber con qué periodicidad\* se utilizan, publican o efectúan los medios de comunicación e información, pues más adelante servirá como punto de referencia para comparar la participación real que los miembros de la organización tienen con respecto a los mismos.

Tabla 3.6 Ejemplo del llenado de la tabla.

<b>Medio de comunicación e información (manuales, videos, revistas, etcétera)</b>	<b>Contenido o temas a tratar.</b>	<b>Frecuencia con la que se llevan a cabo (día, semana, mes, etcétera).</b>	<b>Público al que se dirige la actividad comunicativa (operarios, mandos intermedios y/o directivos).</b>	<b>Propósito de la comunicación.</b>
Manual de bienvenida	Bienvenida, misión, visión, valores, organigrama, condiciones laborales, servicios médicos, normas y programas de seguridad social.	Sólo una vez cuando el empleado se integra a la organización.	A todo el personal	Informar e identificar
Revista interna impresa	Noticias de interés, nombramientos, últimos lanzamientos y eventos externos, recortes de prensa, entrevistas a personas destacadas.	Publicación mensual	A todo el personal	Informar
Reuniones de coordinación de tareas	Tareas a realizar durante la semana.	Semanal	Cada gerente de la organización con su equipo de trabajo.	Informar e integrar

---

\* En dicha tabla se tabulará la periodicidad con la que de manera oficial se utilizan los medios de comunicación. Por ejemplo, si una revista interna se publica oficialmente cada quince días, pero muchas veces lo hace cada mes y medio, en la tabla debe quedar asentado que la frecuencia es quincenal. Vale la pena aclarar que en otro apartado se verificará la periodicidad real con la que se emplean los medios. De esta manera podremos realizar una comparación entre lo que se dice y lo que se hace.

Una vez que se configure la tabla que permita identificar rápidamente los medios de comunicación e información y sus características más elementales, el encargado de la planificación debe realizar la valoración de cada uno de ellos, en términos de frecuencia, contenido, forma y otros como a continuación se presenta\*:

<b>Frecuencia</b>	_____	Frecuencia en el uso, la distribución, la consulta y el mantenimiento.
<b>Contenido</b>	_____	Información adecuada e información necesaria.
<b>Forma</b>	_____	Diseño, tipografía, redacción, imágenes, adecuada expresión oral o escrita.
<b>Otros</b>	_____	Duración, tiraje o colocación.

El encargado de realizar el análisis se puede basar en los conocimientos propios y en los criterios o las recomendaciones que aquí se especificarán. Estas pautas sirven como parámetros para saber si el contenido es el adecuado y si la forma de presentar esa información también es la apropiada.

En la siguiente tabla de verificación se precisan los criterios generales de valoración para evaluar algunos medios de comunicación e información (los más utilizados por las organizaciones). Ésta puede ser utilizada por el encargado de la planificación como una herramienta de revisión, se trata de comprobar que cada medio presente las características adecuadas.

---

\* Darío Rodríguez propone la evaluación de algunos medios en cuanto al uso y a la calidad; sin embargo sólo hace mención de ello pero no explica en qué consiste y tampoco detalla cómo lograrlo. En vista de esto, aquí se complementa un modelo que servirá de mucha ayuda, pues se agregan otros criterios de evaluación específicos como el contenido (información necesaria y adecuada) y la forma (diseño, tipografía, redacción, etc.).

Tabla 3.7 Tabla de verificación

Medio de comunicación e información	Contenido (información adecuada e información necesaria)	Forma (diseño, tipografía, redacción, imágenes, expresión oral o escrita)	Frecuencia (uso, distribución, consulta y mantenimiento) y otros (duración, tiraje o colocación)
Manual de bienvenida	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carta de bienvenida firmada por el director de la organización.</li> <li>▪ Historia de la organización.</li> <li>▪ Estructura formal (organigrama y descripción de las principales funciones).</li> <li>▪ Ubicación de áreas o departamentos, teléfonos y correos electrónicos.</li> <li>▪ Objetivos y políticas generales de organización.</li> <li>▪ Declaración de la misión, visión y los valores.</li> <li>▪ Productos y/o servicios que ofrece la organización.</li> <li>▪ Situación respecto a la competencia.</li> <li>▪ Normas de contratación laboral (período de prueba, promociones, traslados, despidos temporales y nueva contratación).</li> <li>▪ Horario laboral (horario normal, horas extraordinarias, normas para ausentarse)</li> <li>▪ Período para la comida.</li> <li>▪ Fiestas de fin de año, cenas o reuniones habituales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelente ortografía.</li> <li>▪ Tipografía legible.</li> <li>▪ Redacción coherente.</li> <li>▪ Lenguaje sencillo.</li> <li>▪ Orden.</li> <li>▪ Facilidad de consulta.</li> <li>▪ Gráficas o imágenes llamativas como complemento del texto.</li> <li>▪ Fotografía del director o gerente general en la carta de bienvenida firmada por él.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribución: únicamente cuando el empleado se integra al equipo de trabajo de la organización.</li> <li>▪ Uso o revisión ideal: constante y sobre todo al ingresar a la organización.</li> <li>▪ Debe ser complemento del proceso de capacitación y entrenamiento.</li> </ul>

Tabla 3.7 Tabla de verificación

Medio de comunicación e información	Contenido (información adecuada e información necesaria)	Forma (diseño, tipografía, redacción, imágenes, expresión oral o escrita)	Frecuencia (uso, distribución, consulta y mantenimiento) y otros (duración, tiraje o colocación)
Manual de bienvenida	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vacaciones.</li> <li>▪ Información sobre salarios (bonificaciones especiales, días de pago, sistema empleado, etcétera).</li> <li>▪ Sistemas de antigüedad.</li> <li>▪ Sistemas de recompensas.</li> <li>▪ Programas de seguridad social.</li> <li>▪ Servicios y beneficios especiales (viajes, capacitación, cursos de idiomas, gastos de automóvil, servicio de comedor, servicio médico interno, rifas, etcétera).</li> <li>▪ Representación sindical.</li> <li>▪ Reglamento general.</li> <li>▪ Créditos de elaboración.</li> </ul>		
Intranet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mensaje de bienvenida.</li> <li>▪ Historia de la organización.</li> <li>▪ Mapas de localización.</li> <li>▪ Elementos de la cultura organizacionales ideal (misión, visión, valores, objetivos, metas, políticas y estrategias).</li> <li>▪ Identidad visual (nombre corporativo, logotipo, colores y tipografía).</li> <li>▪ Organigramas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño atractivo.</li> <li>▪ Navegabilidad funcional (facilidad para visitar la red y acceder a los contenidos).</li> <li>▪ Ilustraciones, fotografías o videos en caso de que los contenidos así lo requiera.</li> <li>▪ Excelente ortografía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso o revisión ideal: constante.</li> <li>▪ Actualización: constante.</li> </ul>

Tabla 3.7 Tabla de verificación

Medio de comunicación e información	Contenido (información adecuada e información necesaria)	Forma (diseño, tipografía, redacción, imágenes, expresión oral o escrita)	Frecuencia (uso, distribución, consulta y mantenimiento) y otros (duración, tiraje o colocación)
Intranet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reglamentos: general y por área.</li> <li>▪ Catálogo de productos y servicios.</li> <li>▪ Manual de bienvenida.</li> <li>▪ Manual de organización.</li> <li>▪ Manual de procedimientos por departamento.</li> <li>▪ Condiciones generales de trabajo.</li> <li>▪ Capacitación.</li> <li>▪ Planes de vida y carrera.</li> <li>▪ Reclutamiento y selección: solicitud de empleo y boletín de vacantes.</li> <li>▪ Formatos varios: incapacidades, contratos y renuncia; pago de viáticos, horas extras y bonificaciones especiales; solicitud de vacaciones, permisos, promoción, préstamos, salida de equipo y otros.</li> <li>▪ Revista electrónica.</li> <li>▪ Medidas de seguridad: primeros auxilios, teléfonos de emergencia y otros.</li> <li>▪ Directorios: general, por área y por puesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipografía legible.</li> <li>▪ Redacción coherente.</li> <li>▪ Orden.</li> <li>▪ Lenguaje sencillo.</li> </ul>	

Tabla 3.7 Tabla de verificación

Medio de comunicación e información	Contenido (información adecuada e información necesaria)	Forma (diseño, tipografía, redacción, imágenes, expresión oral o escrita)	Frecuencia (uso, distribución, consulta y mantenimiento) y otros (duración, tiraje o colocación)
Revista impresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ubicación de la organización, principales números telefónicos y correos electrónicos.</li> <li>▪ Objetivos y políticas generales.</li> <li>▪ Misión, visión y valores.</li> <li>▪ Índice de contenidos.</li> <li>▪ Organización y su entorno.</li> <li>▪ Productos y/o servicios nuevos.</li> <li>▪ Ciencia y tecnología.</li> <li>▪ Salud.</li> <li>▪ Noticias de interés (traslados, vacantes, fusiones, etcétera).</li> <li>▪ Difusión de eventos o cursos de capacitación.</li> <li>▪ Campañas internas.</li> <li>▪ Temas literarios, culturales y deportivos.</li> <li>▪ Proyectos o programas.</li> <li>▪ Felicitaciones o reconocimientos.</li> <li>▪ Entretenimiento (crucigramas, sopa de letras, sabias que...).</li> <li>▪ Créditos de elaboración.</li> <li>▪ Otros temas de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición de secciones.</li> <li>▪ Diseño atractivo.</li> <li>▪ De preferencia calidad en la impresión (de acuerdo a los recursos financieros disponibles).</li> <li>▪ De preferencia impresión en color.</li> <li>▪ Ilustraciones o fotografías atractivas.</li> <li>▪ Lenguaje sencillo.</li> <li>▪ Redacción coherente.</li> <li>▪ Facilidad de consulta.</li> <li>▪ Excelente ortografía.</li> <li>▪ Tipografía legible.</li> <li>▪ Encabezados y títulos llamativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribución: continua y puntual (preferentemente cada 15 días o cada mes).</li> <li>▪ No. de ejemplares: indeterminado (de acuerdo con el número de empleados); la única condición es que sean los suficientes para que cada miembro de la organización tenga acceso al medio.</li> <li>▪ Consulta ideal: de acuerdo a distribución.</li> </ul>
Revista electrónica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los contenidos pueden ser los mismos que los establecidos para la revista impresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En su mayoría la revista electrónica se formula como una sección dentro de la intranet o la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Edición continua (preferentemente cada 15 días o cada mes).</li> </ul>

Tabla 3.7 Tabla de verificación

Medio de comunicación e información	Contenido (información adecuada e información necesaria)	Forma (diseño, tipografía, redacción, imágenes, expresión oral o escrita)	Frecuencia (uso, distribución, consulta y mantenimiento) y otros (duración, tiraje o colocación)
Revista electrónica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debe ofrecer la posibilidad de emitir comentarios sobre la misma.</li> <li>▪ Debe ofrecer la posibilidad de acceder a vínculos de otros sitios web que contengan información de apoyo.</li> </ul>	<p>página web de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición de secciones.</li> <li>▪ Diseño atractivo de la plantilla.</li> <li>▪ Videos, ilustraciones o fotografías atractivas.</li> <li>▪ Las notas deben identificarse individualmente con titulares llamativos, un breve párrafo introductorio y en su caso un hipervínculo para acceder al contenido completo cuando éste sea muy extenso.</li> <li>▪ Lenguaje sencillo.</li> <li>▪ Redacción coherente.</li> <li>▪ Excelente ortografía.</li> <li>▪ Tipografía legible.</li> <li>▪ Navegabilidad funcional (facilidad para visitar la página y acceder a los contenidos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se debe dar seguimiento constante a los comentarios emitidos por los lectores.</li> </ul>

Tabla 3.7 Tabla de verificación

Medio de comunicación e información	Contenido (información adecuada e información necesaria)	Forma (diseño, tipografía, redacción, imágenes, expresión oral o escrita)	Frecuencia (uso, distribución, consulta y mantenimiento) y otros (duración, tiraje o colocación)
Boletín/Newsletter	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por ser una hoja informativa los contenidos se limitan a noticias sobre la organización o el sector al que pertenecen.</li> <li>▪ Los contenidos de las noticias deben ser mucho más concisos que los de la revista impresa o electrónica debido a la extensión de su formato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño atractivo que incluya algunas fotografías e ilustraciones, aunque existen boletines que sólo contienen texto.</li> <li>▪ Redacción coherente.</li> <li>▪ Excelente ortografía.</li> <li>▪ Tipografía legible.</li> <li>▪ Títulos llamativos.</li> <li>▪ Lenguaje sencillo.</li> <li>▪ La extensión puede variar de acuerdo a la cantidad de noticias que de manera regular produzca la organización o el sector al que pertenece; sin embargo, se recomienda no exceden las 3 o 4 páginas.</li> <li>▪ En el caso de los boletines impresos, se recomienda que éstos sean a color (dependiendo de los recursos con los que cuente la organización).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Edición continua: por ser de una extensión menor a la de la revista, puede ser editada cada semana o cada 15 días.</li> </ul>

Tabla 3.7 Tabla de verificación

Medio de comunicación e información	Contenido (información adecuada e información necesaria)	Forma (diseño, tipografía, redacción, imágenes, expresión oral o escrita)	Frecuencia (uso, distribución, consulta y mantenimiento) y otros (duración, tiraje o colocación)
Boletín/Newsletter		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En caso de ser boletines electrónicos, éstos pueden establecer algún hipervínculo para acceder al contenido de artículos relevantes.</li> <li>▪ Los boletines electrónicos pueden emplear formatos en plataformas web o utilizar formato PDF, cuyo archivo comúnmente es enviado a través de correo electrónico.</li> </ul>	
Bitácora/Blog	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los contenidos versan sobre lo que la organización es y hace, noticias sobre la misma y acerca del sector al que pertenece, contiene <i>posts</i> o entradas con la posibilidad de agregar comentarios para cada una de ellas.</li> <li>▪ Suelen tener <i>Blogroll</i> o lista de hiperenlaces preferidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño atractivo.</li> <li>▪ Videos, ilustraciones o fotografías atractivas.</li> <li>▪ Los contenidos se publican en orden cronológico inverso (lo producido más recientemente se observa en la parte superior del sitio) y por categorías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actualización: debe ser constante por tratarse de un medio que publica los contenidos instantáneamente y sobre todo que trata de establecer un diálogo directo entre el autor y los visitantes del sitio,</li> </ul>

Tabla 3.7 Tabla de verificación

Medio de comunicación e información	Contenido (información adecuada e información necesaria)	Forma (diseño, tipografía, redacción, imágenes, expresión oral o escrita)	Frecuencia (uso, distribución, consulta y mantenimiento) y otros (duración, tiraje o colocación)
Bitácora/Blog		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redacción coherente.</li> <li>▪ Excelente ortografía.</li> <li>▪ Tipografía legible.</li> <li>▪ Lenguaje sencillo.</li> </ul>	<p>a través de las entradas y los comentarios.</p>
Cartel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El contenido es variado: debe promocionar productos y/o servicios nuevos, eventos o proyectos.</li> <li>▪ Debe transmitir un solo mensaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ilustraciones o fotografías llamativas.</li> <li>▪ Texto breve, conciso y directo que sirva de apoyo a la imagen.</li> <li>▪ El texto debe ocupar el menor espacio posible en el cartel.</li> <li>▪ De preferencia debe de tener color para causar mayor impacto.</li> <li>▪ Debe ser creativo y atractivo.</li> <li>▪ Debe poseer una composición armónica (equilibrio de los cuatro cuadrantes de la imagen).</li> <li>▪ La imagen por sí sola tiene que sugerir un significado fácilmente identificable para todos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colocación: lugares de paso público, sitios de descanso, comedor o sanitarios.</li> <li>▪ Distribución: indistinta.</li> </ul>

Tabla 3.7 Tabla de verificación

Medio de comunicación e información	Contenido (información adecuada e información necesaria)	Forma (diseño, tipografía, redacción, imágenes, expresión oral o escrita)	Frecuencia (uso, distribución, consulta y mantenimiento) y otros (duración, tiraje o colocación)
Mural o tablero de anuncios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El contenido son los avisos y estos versan sobre diferentes temas como: invitaciones, felicitaciones, recordatorios, anuncios y mensajes para adoptar comportamientos nuevos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mensajes breves y claros.</li> <li>▪ Redacción sencilla.</li> <li>▪ Encabezados y títulos llamativos.</li> <li>▪ Ilustraciones discretas.</li> <li>▪ Distribución ordenada de los avisos (para evitar que alguno impida la visibilidad de otro).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colocación: lugares de mayor tránsito como pasillos de entrada y salida.</li> <li>▪ Mantenimiento: actualización semanal o quincenal de avisos.</li> <li>▪ Revisión ideal: semanal.</li> </ul>
Folletos, trípticos o dípticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los contenidos de los folletos, trípticos o dípticos son variados: información sobre productos o servicios, programa de seguridad social, planes de vida y carrera, prevención de accidentes; mensajes para difundir la implementación de proyectos nuevos o los elementos de la cultura organizacional (misión, visión y valores); invitaciones a cursos, seminarios, torneos, reuniones y eventos especiales, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño atractivo.</li> <li>▪ Texto breve, claro y conciso.</li> <li>▪ Excelente ortografía.</li> <li>▪ Redacción coherente.</li> <li>▪ Lenguaje sencillo.</li> <li>▪ Imágenes o fotografías discretas (sólo de apoyo al texto).</li> <li>▪ Coherencia en el diseño respecto al público dirigido.</li> <li>▪ Facilidad para su consulta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución: variada (cuando sea necesario).</li> <li>• Revisión ideal: indistinto y de acuerdo a distribución.</li> </ul>

Tabla 3.7 Tabla de verificación

Medio de comunicación e información	Contenido (información adecuada e información necesaria)	Forma (diseño, tipografía, redacción, imágenes, expresión oral o escrita)	Frecuencia (uso, distribución, consulta y mantenimiento) y otros (duración, tiraje o colocación)
Encuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de preguntas que indagan sobre: clima laboral, satisfacción de los empleados, actitudes u opiniones acerca de temas diversos.</li> <li>▪ Los temas deben ser familiares para el encuestado.</li> <li>▪ Es recomendable precisar:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Título o tema de la encuesta.</li> <li>Preguntas de introducción (área a la que pertenece el encuestado, cargo que tiene, sexo o edad).</li> <li>Cuerpo (preguntas cerradas o abiertas).</li> <li>Fase final donde se expresen sugerencias o cuestiones que no fueron consideradas en la encuesta.</li> </ul> </li> <li>▪ En preguntas cerradas se recomienda ofrecer varias respuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelente ortografía.</li> <li>▪ Lenguaje sencillo y muy claro.</li> <li>▪ Redacción coherente.</li> <li>▪ Orden en el cuerpo de la encuesta.</li> <li>▪ Espacio entre preguntas (para evitar que la encuesta se haga tediosa).</li> <li>▪ Espacios suficientes para dar explicaciones, expresar ideas o sentimientos (en caso de que así se requiera).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recomendamos que sea anónima para que las respuestas sean más sinceras.</li> <li>▪ Uso: indistinto.</li> </ul>

Tabla 3.7 Tabla de verificación

Medio de comunicación e información	Contenido (información adecuada e información necesaria)	Forma (diseño, tipografía, redacción, imágenes, expresión oral o escrita)	Frecuencia (uso, distribución, consulta y mantenimiento) y otros (duración, tiraje o colocación)
Juntas	<p>Los contenidos de las juntas pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información acerca de situaciones o tendencias nuevas.</li> <li>▪ Tareas de la semana.</li> <li>▪ Coordinación de actividades o proyectos específicos.</li> <li>▪ Resolución de problemas.</li> <li>▪ Toma de decisiones.</li> <li>▪ Revisión de avances.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expresión oral coherente.</li> <li>▪ Apoyos como: presentaciones por computadora, proyecciones, videos, trípticos, manuales, folletos y sobre todo la orden del día.</li> <li>▪ Lenguaje sencillo y directo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Frecuencia: variada.</li> </ul> <p>Se recomienda acordarlas en un horario en el que los empleados puedan asistir y cuando la carga de trabajo no sea excesiva, pues se corre el riesgo de la ausencia o la presura de tiempo.</p> <p>Para revisión de avances o coordinación de tareas cotidianas se estima una reunión breve semanal o quincenal para cada área o departamento si así se requiere y por lo menos una mensual entre mandos altos y medios.</p> <p>Para informar sobre situaciones o</p>

Tabla 3.7 Tabla de verificación

Medio de comunicación e información	Contenido (información adecuada e información necesaria)	Forma (diseño, tipografía, redacción, imágenes, expresión oral o escrita)	Frecuencia (uso, distribución, consulta y mantenimiento) y otros (duración, tiraje o colocación)
Juntas			<p>tendencias nuevas, resolución de problemas, o toma de decisiones, las juntas se efectuarán cuando se necesite.</p> <p>Se recomienda avisar a los integrantes por lo menos dos horas antes de la cita.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Duración: variada, sin embargo se debe tener mucho cuidado en no excederse en el tiempo, pues lejos de ayudar podrá aburrir a los participantes o interferir en su trabajo diario. Se estima que una junta típica dura de 30 minutos a una hora.</li> </ul>

Ahora se debe interrogar directamente a los empleados sobre qué medios de comunicación e información conocen y utilizan, cuáles son los temas que se tratan a través de ellos y con qué frecuencia los usan, entre otras cosas. Con esto se podrá comparar\* si los miembros de la organización saben acerca de la existencia de los canales y si en realidad los emplean; además se indagará sobre los medios que prefieren y los canales más útiles, confiables y oportunos.

Para estos efectos se puede recurrir a la entrevista o si así se prefiere, al uso del cuestionario como el que más adelante se presenta.

---

\* Para realizar la comparación se puede apoyar en la tabla 3.6 ya detallada, pues en ella se determinarán las actividades que de manera oficial se realizan o los medios formalmente establecidos, y la frecuencia con la que en teoría se utilizan.

## Cuestionario sobre medios de comunicación e información

1. Elija aquellos medios de comunicación e información con los que cuenta la organización.

Medio de comunicación e información	En este espacio marque con una "X" aquéllos que sabe se utilizan en la organización	En este espacio marque con una "X" los que usted utiliza
Manuales de bienvenida		
Revistas o periódicos internos		
Entrevistas personales		
Tablero o pizarrones de avisos		
Buzón de quejas y sugerencias		
Blog de la organización		
Comunicados oficiales como cartas, oficios o memoranda.		
Encuestas		
Carteles		
Informes mensuales		
Reuniones o juntas periódicas		
Cursos o seminarios		
Presentaciones audiovisuales		
Intranet		
Correo electrónico		
Redes sociales como facebook, hi5 o twitter.		

2. De aquellos medios que ha utilizado especifique si para usted resultan útiles, oportunos, confiables y atractivos o amenos. Puede marcar más de una opción como a continuación se ejemplifica:

<b>Medio de comunicación e información</b>	<b>Útil</b>	<b>Oportuno</b>	<b>Confiable</b>	<b>Atractivo o ameno (según sea el caso )</b>
Manuales de bienvenida	X	X	X	
Revistas o periódicos internos	X		X	X

Marque con una "X":

<b>Medio de comunicación e información</b>	<b>Útil</b>	<b>Oportuno</b>	<b>Confiable</b>	<b>Atractivo o ameno (según sea el caso )</b>
Manuales de bienvenida				
Revistas o periódicos internos				
Entrevistas personales				
Tablero o pizarrón de avisos				
Buzón de quejas y sugerencias				
Blog de la organización				
Comunicados oficiales como cartas, oficios o memoranda.				
Encuestas				
Carteles				
Informes mensuales				
Reuniones o juntas periódicas				
Cursos o seminarios				
Presentaciones audiovisuales				
Intranet				
Correo electrónico				
Redes sociales como facebook, hi5 o twitter.				

3. De aquellos medios que ha utilizado, marque con una "X" con qué frecuencia los utiliza o consulta.

<b>Medio de comunicación e información</b>	<b>Todos los días</b>	<b>Cada semana</b>	<b>Cada quince días</b>	<b>Cada mes</b>	<b>Cada seis meses</b>	<b>Cada año</b>	<b>Sólo se ha usado una vez</b>	<b>Otros</b>
Manuales de bienvenida								
Revistas o periódicos internos								
Entrevistas personales								
Tablero de avisos								
Buzón de quejas y sugerencias								
Blog								
Cartas, oficios o memoranda								
Encuestas								
Carteles								
Informes mensuales								
Reuniones o juntas								
Cursos o seminarios								
Presentaciones audiovisuales								
Intranet								
Correo electrónico								
Redes sociales como facebook, hi5 o twitter.								

4. ¿Qué temas o contenidos le gustaría que fueran tratados y a través de que medio le gustaría que se los transmitieran?

---

---

5. ¿Qué medios de comunicación e información le gustaría que fueran mejorados y de que manera?

---

6. ¿Qué medios de comunicación le gustaría que fueran implementados al interior de la comunicación?

---

7. ¿Está dispuesto a participar activamente para mejorar los medios de comunicación e información?

---

8. Marque con una X el tipo de impresos que acostumbra leer (puede marcar más de una opción).

Historietas (comics)	Libros sobre asuntos especializados	Literatura
Revistas	Periódicos	

9. Marque con una X el tipo de impresos que le gusta leer (puede marcar más de una opción).

Historietas (comics)	Libros sobre asuntos especializados	Literatura
Revistas	Periódicos	

10. Marque con una X el tipo de programas de TV que le gusta ver.

Telenovelas	Películas	Noticiarios
Programas de concursos	Caricaturas	Series

11. Marque con una X el tipo de programas de TV que acostumbra ver.

Telenovelas

Películas

Noticiarios

Programas de concursos

Caricaturas

Series

12. En caso de que utilice redes sociales, ¿cuál o cuáles usa con mayor frecuencia?

Facebook

Twitter

Hi 5

Otras \_\_\_\_\_

Badoo

### **3.3.2.4 Detección de situaciones que influyen en el éxito de la planificación y el desarrollo de la comunicación interna.**

El encargado de efectuar el diagnóstico necesariamente debe investigar acerca de aquellas barreras que podrían interponerse en el éxito de la planificación y sobre las situaciones que pueden ser aprovechadas para que las estrategias sean aceptadas y se participe en ellas. Estos factores tienen que ver con el clima laboral, la cultura organizacional y la identidad; algunos de ellos ya han sido comentados anteriormente, sin embargo es hora de que se les pregunte directamente a los empleados acerca de ello.

Dicha investigación versará sobre cuatro grandes rubros, los cuales se argumentan en cada apartado:

1. Satisfacción laboral
2. Identificación e Imagen
3. Liderazgo
4. Resistencia frente al cambio

#### ***1. Satisfacción laboral***

En cualquier tipo de organización el grado de satisfacción que los empleados presentan, influye decisivamente para que estos realicen sus actividades con entusiasmo e interés y para que participen activamente en las propuestas estratégicas que más tarde arrojará el plan.

Al indagar sobre la satisfacción laboral, el planificador podrá darse una idea sobre la reacción que se tendrá frente al cambio; si se identifican puntos fuertes o factores de motivación, estos podrán ser aprovechados para que las acciones estratégicas se lleven a cabo y se tenga una respuesta positiva ante ellas. Además, al investigar sobre las relaciones interpersonales se descubrirán barreras que pudieran interponerse a la transmisión eficiente de información y a los procesos de retroalimentación.

Algunos indicadores de la insatisfacción laboral son el ausentismo, la rotación de personal y la baja productividad<sup>110</sup>; sin embargo, para efectuar conclusiones más certeras acerca de esto, se puede aplicar un cuestionario o usar otros métodos si este tipo de herramienta ya ha sido aplicado en otros apartados.

Es aconsejable que se realicen entrevistas semiestructuradas porque permite a los encuestados expresarse, profundizar en los temas, preguntar lo que no se entiende y pedir ejemplos; por su parte el entrevistador podrá leer entre líneas, detectar situaciones no previstas en su guía de preguntas, pedir explicaciones más amplias y detectar comportamientos o reacciones.

Si se trata de una organización mediana o grande, por cuestiones de tiempo y análisis, resulta conveniente que estas entrevistas se apliquen sólo a una muestra representativa.

Al realizar la entrevista es necesario que se cumplan ciertas condiciones de las que ya se ha escrito en el apartado 3.3.1. (inciso D), acerca de las circunstancias ambientales, el trato al entrevistado y otras recomendaciones.

A continuación se presenta una serie de preguntas que pueden ser retomadas para guiar la entrevista y abarcan aspectos como el estrés, el ambiente físico, las relaciones interpersonales, la motivación y el desarrollo laboral, los cuales según Darío Rodríguez en *Diagnóstico organizacional* intervienen en el estado de satisfacción laboral que prevalece. La lista de preguntas puede ser adaptada a casos específicos.

### *Estrés*

1. ¿Considera que su trabajo es rutinario? (solicitar que se amplíe la respuesta).
2. ¿Cuando termina su trabajo, usted se siente muy cansado y fastidiado?
3. ¿Comúnmente se siente estresado y tenso? (solicitar que se amplíe la respuesta).

---

<sup>110</sup> Darío Rodríguez Mancilla. *Op. cit.* pág. 161.

### *Ambiente físico*

1. ¿Le agradan las instalaciones del lugar donde trabaja? (solicitar que se amplíe la respuesta).
2. ¿Considera que el espacio es el adecuado para que usted efectúe su trabajo?
3. ¿La distribución de los espacios permite la transmisión de información y la retroalimentación? (solicitar que se amplíe la respuesta).
4. ¿El mobiliario o equipo es actual? ¿o resulta obsoleto? (solicitar que se amplíe la respuesta).
5. ¿El ruido que se genera en la organización lo aturde?

### *Motivación*

1. ¿Existe algún tipo de reconocimiento de parte de la organización cuando se realiza un trabajo excepcional? (solicitar que se amplíe la respuesta).
2. ¿Su jefe inmediato reconoce cuando usted hace muy bien su labor? ¿Lo recompensa por ello? ¿De qué manera?
3. ¿Qué podría hacer la organización para motivar a los trabajadores?
4. ¿Las personas con más experiencia son reconocidas, admiradas, se les trata con respeto y se les consulta cuando se tiene alguna dificultad en el trabajo?
5. ¿Sabe si existen posibilidades de ascenso?
6. ¿Cuando es su cumpleaños, la organización le otorga algún presente o hace alguna mención?

### *Desarrollo laboral*

1. ¿Hasta el momento ha cumplido sus expectativas laborales?
2. ¿Considera que puede desarrollar aún más sus capacidades? ¿Cómo lo lograría? ¿Cómo lo puede apoyar la organización?
3. ¿Cree que la organización se preocupa por usted y por su desarrollo, ofreciendo capacitación sobre el trabajo, cursos de inglés o de computación por ejemplo? (solicitar que se amplíe la respuesta).
4. ¿Conoce los parámetros de desempeño para ascender?

### *Relaciones interpersonales*

1. ¿La relación con sus compañeros es cordial o resulta incomoda y hasta hostil?
2. ¿La relación con su jefe inmediato es demasiado formal o es cordial y le inspira confianza? (solicitar que se amplíe la respuesta).
3. ¿Los directores comúnmente se acercan a usted para saludarlo, para charlar sobre asuntos del trabajo o acerca de otros temas?
4. ¿Sus compañeros regularmente lo apoyan cuando lo necesita? ¿Y usted a ellos?
5. ¿En la organización se realizan eventos (en fechas como Año Nuevo, Navidad o Día de Muertos) para fomentar las buenas relaciones entre compañeros?
6. ¿Considera que el ambiente de trabajo es grato? o ¿Cree que genera tensiones? (solicitar que se amplíe la respuesta).

La información aquí recabada puede y debe ser complementada con apreciaciones propias del planificador, obtenidas mediante la observación o las charlas informales con el personal.

## **2. Identificación e imagen**

Es bien sabido que en toda empresa o institución para que los empleados se orienten al cumplimiento de los objetivos y metas, deben sentirse identificados y comprometidos con la organización, pues así buscarán tanto las satisfacciones personales como el bien común. A su vez, la identificación da pie al desarrollo de opiniones y percepciones sobre la organización; es decir, el empleado se forma una imagen.

En caso de que la imagen sea positiva, el comunicador debe encargarse de reforzarla y si por el contrario es negativa propondrá estrategias que modifiquen esta apreciación.

Al respecto, en esta guía se enlistan una serie de cuestionamientos para saber si los empleados se sienten identificados o no con su organización y si la imagen percibida sobre ella es favorable. Estas preguntas pueden configurarse como el cuerpo de una entrevista semiestructurada o ser adaptadas para diseñar un cuestionario:

1. ¿Se siente parte activa e importante de esta organización? (solicitar que se amplíe la respuesta).
2. ¿Usted tiene la camiseta puesta? (solicitar que se amplíe la respuesta).
3. ¿En su casa tiene objetos simbólicos de la organización como fotografías, diplomas o materiales promocionales (calendarios, lapiceros, folletos o plumas)?
4. ¿Usted se siente comprometido con la organización y viceversa? (solicitar que se amplíe la respuesta).
5. ¿Comúnmente se siente indiferente ante las actividades que se desarrollan en la organización? (solicitar que se amplíe la respuesta).
6. ¿Considera su lugar de trabajo como una extensión de su casa?
7. ¿Conoce las metas y objetivos generales de la organización? ¿Usted efectúa su trabajo basándose en ello?
8. ¿Usted pone en práctica los valores que la organización maneja, tales como honestidad, fraternidad y responsabilidad?
9. ¿Usted se siente orgulloso de pertenecer a la organización? ¿Qué es lo que le da orgullo?
10. ¿Qué piensan sus compañeros acerca de trabajar en esta organización?
11. ¿La organización exige lealtad y trabajo arduo sin retribuir a sus empleados?

La información aquí recabada puede y debe ser complementada con apreciaciones propias del planificador obtenidas mediante la observación o las charlas informales con el personal.

### **3. Resistencia al cambio**

A menudo cuando las organizaciones quieren renovar sus procesos y desarrollar áreas de oportunidad, se enfrentan con una resistencia o miedo al cambio por parte de sus integrantes; algunas personas creen que la empresa o institución ha marchado bien con la forma de operar que hasta el momento se ha utilizado, por lo tanto consideran que las modificaciones son irrelevantes; otras tantas piensan que se encuentran en peligro de ser despedidos o sancionados; también se da el caso donde los empleados tienen

pereza para participar en las propuestas o debido a la carga de trabajo les falta tiempo para hacerlo.

Al respecto Santiago Garrido y José Manuel Rodríguez<sup>111</sup> mencionan que para reducir la resistencia al cambio, éste debe ser paulatino y certero; se debe buscar que los empleados perciban las transformaciones de manera positiva y necesaria; además, es preciso identificar a las personas que estén a favor y los que estén en contra del cambio para formar coaliciones que inciten a los adversarios a apoyar las nuevas propuestas.

La investigación sobre este ámbito puede ser efectuada mediante un *focus group* donde los integrantes indaguen sobre sus propios procesos y las posibilidades que existen de modificar algunas situaciones a favor del bien común.

En él se debe intercambiar información acerca de los factores negativos que podrán orillar a los miembros a resistirse al cambio; asimismo, conviene detectar a aquellas personas entusiastas que se encuentren dispuestas a apoyar las reformas y a mejorar los sistemas de comunicación existentes.

Se recomienda ampliamente aprovechar la reunión para despertar el interés, incentivar a los mandos medios para ser un elemento activo que participe en las propuestas y que a su vez guíe a los trabajadores en el mismo sentido.

En esta guía se aconseja tomar en cuenta las siguientes condiciones básicas para efectuar el *focus group*:

- Seleccionar a los participantes, principalmente a directivos, a aquellos representantes formales de cada área (pues son éstos quienes conocen a fondo las situaciones, carencias y fortalezas de su grupo) y a líderes informales. Lo ideal es elegir personas que acostumbren aportar sugerencias constructivas.

---

<sup>111</sup> Santiago Garrido Buj y José Manuel Rodríguez Carrasco. *Estrategia y política de la empresa*, pág. 40.

- Preparar una orden del día donde se agregue el título, la fecha, la hora, el lugar, los participantes, los propósitos y los temas a tratar en la reunión.
- Acondicionar el lugar donde se efectuará el *focus group*; el comunicador tiene que elegir un espacio cómodo y confortable, alejado de los ruidos o las interrupciones y con todas las herramientas necesarias (material audiovisual, papel, plumas, una grabadora para archivar la cesión, café, agua y sanitarios cercanos).
- Iniciar la reunión dando la bienvenida, leyendo la orden del día y explicando los procedimientos a seguir y los propósitos a lograr.
- Incentive y conduzca una lluvia de ideas sobre el primer tópico y ofrezca breves comentarios que darán pauta al desarrollo de la reunión.
- Modere los espacios de intervención dando oportunidad a todos los participantes para ofrecer sus puntos de vista y aportar comentarios constructivos.
- Motive a las personas para que participen, se interrelacionen, discutan y expresen opiniones.
- Seleccione lo mejor de las sugerencias, ideas o conjeturas.
- Procure desarrollar un consenso general, resuma y concluya. Posteriormente revise la grabación y prepare un reporte.

Por su parte, el desarrollo de la reunión se debe enfocar en:

- A. Preguntar si en realidad los sistemas de comunicación son efectivos y están al servicio de los objetivos y metas organizacionales.
- B. Intercambiar opiniones sobre la conveniencia de hacer algo para mejorar la situación de los sistemas de comunicación interna, insistiendo en los beneficios que todos pueden obtener.
- C. Determinar si los miembros de la organización son apáticos o participan activamente en los proyectos.
- D. Determinar si en la organización existen factores que orillen a los empleados a resistirse al cambio o simplemente a comportarse con indiferencia frente a él. Si ya se aplicaron las entrevistas sobre

satisfacción laboral, grado de identificación e imagen percibida, se pueden utilizar los resultados como ejemplo y discutir sobre ellos.

- E. Recordar si con anterioridad el personal se ha interesado por algún proyecto pasado y cómo se logró.
- F. Aportar ideas sobre la manera más adecuada de incentivar a los empleados para que formen parte activa del plan.

El *focus group* permitirá al planificador formar sus propias conjeturas sobre la disposición y compromiso de los participantes con respecto al proceso de planificación en comunicación.

#### **4. Liderazgo y autoridad**

El liderazgo “es la aptitud, talento o disposición de intervenir mediante otros para la consecución de objetivos individuales o de grupo”<sup>112</sup>. Los líderes tienen la función de comunicar a los demás, las medidas, reglamentos, problemas decisiones, sanciones, valores, políticas, normas, procedimientos y soluciones; pero sobre todo deben guiar a sus seguidores hacia el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

Existen líderes que son seleccionados formalmente por la organización y al mismo tiempo brotan otros de tipo informal. Estos últimos son elegidos o aceptados por los trabajadores y se envisten de cierta autoridad para conducir a los demás hacia ciertos fines.

El liderazgo determina en gran medida la forma en que se reproduce la comunicación ascendente y descendente entre superior y subordinado, pues mientras los jefes se manejen de forma autoritaria (imponiendo su voluntad y exigiendo obediencia) y no se preocupen por brindar a sus subordinados la información necesaria y la confianza para que estos retroalimenten, la comunicación se verá coartada y la organización no podrá avanzar hacia sus objetivos.

---

<sup>112</sup> James Gibson. *Organización: conducta, estructura y proceso*, pág. 12

Lo ideal sería contar con líderes que fomenten la participación, pero que siempre cuiden la forma en que hacen las cosas; que coordinen, planeen y administren las actividades de su área, mientras motivan al personal que tienen a su cargo y lo estimulan hacia el progreso.

En vista de lo anterior es necesario verificar que tipo de liderazgo reina en la organización. El planificador tiene que ser muy cauteloso en este tema, se le complicará obtener la información requerida debido a que los empleados no hablarán fácilmente sobre sus jefes y mucho menos sobre sus fallas, ya sea por miedo a represalias o por ganar puntos frente a su líder.

Por lo tanto resulta conveniente observar directamente las situaciones, tomar nota de ellas y aplicar un cuestionario anónimo a todos los empleados que dependan de alguien, sobre todo a los que pertenecen al nivel operativo, con el fin de conocer sus impresiones e inconformidades. Más tarde se conocerá la visión que los líderes tienen sobre su propio actuar.

Esto permitirá saber si el liderazgo favorecerá una política de puertas abiertas que fomente la comunicación ascendente y la retroalimentación o si podría convertirse en una barrera para que el fenómeno comunicativo pueda fluir adecuadamente.

De esta manera cuando se cuenta con un líder autoritario a quien todos temen y a quien nadie se atreve a acercarse para hablar sobre situaciones desfavorables, la comunicación que los mandos operativos pudieran establecer con sus superiores será escasa y la problemáticas pocas veces podrán ser resueltas al carecer de información sobre las consideraciones de los involucrados. Además, este tipo de liderazgo podría impedir que los subalternos sean partícipes de las actividades comunicativas, pues la tendencia de este tipo de autoridad carece de disposición para desarrollar el trabajo en equipo, la toma de decisiones en conjunto y la participación de los subordinados en las actividades importantes de la organizaciones.

De aquí que el comunicador deba crear estrategias de manera conjunta con el administrador o el encargado de los recursos humanos para que el liderazgo favorezca la comunicación y tienda puentes entre los objetivos de organización y los empleados.

A continuación se ofrecen algunas recomendaciones que deben ser tomadas en cuenta antes de utilizar el cuestionario:

- Al elegir a los participantes trate que éstos no sean las mismas personas que ya han participado en el llenado de otros cuestionarios, así se evitará cansar o fastidiar a los empleados y se dará a todos la oportunidad de ser parte del proceso de planificación.
- Es de suma importancia que el planificador explique las razones que se tienen para aplicar el cuestionario.
- Comente a los evaluados los beneficios que traerán a la organización y a ellos mismos detectar situaciones desfavorables y áreas de oportunidad que pueden ser mejoradas.
- Insista en la necesidad de que el cuestionario sea contestado con toda honestidad e imparcialidad.
- Explique a los evaluados que el cuestionario será contestado de manera anónima y que podrá expresar sus opiniones e inconformidades.
- No olvide mencionar que los datos obtenidos serán confidenciales, se unirán a la información de otras personas y por lo tanto no se corre el riesgo de enfrentar represalias.

En seguida se ofrece el modelo de cuestionario sobre liderazgo y autoridad que tiene que ser llenado por empleados que dependen de alguien:

## Cuestionario sobre liderazgo y autoridad

Por favor antes de contestar atienda la siguiente información

- ✓ Conteste con toda honestidad y confianza.
- ✓ El cuestionario es anónimo y confidencial.
- ✓ La información que generen sus respuestas se unirá a la información de otras personas para realizar un reporte sobre el tipo de liderazgo que impera en la organización.
- ✓ Marque con una X la respuesta de su elección y explique lo que se le pide

Preguntas:

1. ¿El estilo de liderazgo de su superior es flexible y fomenta la participación en lugar de ser autoritario?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

2. ¿Su jefe lo reconoce y motiva?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

3. ¿La toma de decisiones en su área es tarea de todos y no sólo de sus jefes?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

4. ¿Los resultados que se obtienen son resultado del trabajo en equipo?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

5. ¿Su jefe directo se interesa por usted?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

En caso de que su respuesta sea afirmativa ¿De qué manera? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Usted tiene la suficiente confianza para preguntar a su jefe, para aclarar dudas, ofrecer sugerencias o para discutir problemas del trabajo?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

7. ¿Considera que los jefes están lo suficientemente preparados para asumir su cargo?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

8. ¿Cree que su jefe lo guía adecuadamente para que usted realice sus labores?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

9. ¿Los directivos y gerentes ponen el ejemplo aplicando los valores organizacionales como honestidad, justicia, responsabilidad, etc.?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

10. ¿Su superior le comunica los objetivos, metas y estrategias de su área?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

11. ¿Su superior lo guía y estimula para que usted colabore y se alcancen esos objetivos y metas?

Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

12. ¿Su superior evita favoritismos?

Siempre                      Casi siempre                      Pocas veces                      Nunca

13. ¿Su superior trata de influenciar en lugar de ordenar?

Siempre                      Casi siempre                      Pocas veces                      Nunca

14. ¿Su superior responde ante sus sugerencias o peticiones?

Siempre                      Casi siempre                      Pocas veces                      Nunca

A continuación aplique el siguiente cuestionario a supervisores, gerentes o directivos para conocer la visión que estos tienen sobre su propio desempeño. Así se podrán integrar los dos puntos de vista (tanto de subordinados como de superiores) y se podrá comparar con lo detectado por el planificador en las entrevistas y durante la observación.

Nuevamente atienda a las siguientes recomendaciones antes de aplicar el cuestionario.

- Al elegir a los participantes trate que éstos no sean las mismas personas que ya han participado en el llenado de otros cuestionarios, así se evitará cansar o fastidiar a los empleados y se dará a todos la oportunidad de ser parte del proceso de planificación.
- Es de suma importancia que el planificador explique las razones que se tienen para aplicar el cuestionario, es decir que comunique para qué son los cuestionarios.
- Comente a los evaluados los beneficios que traerán a la organización y a ellos mismos detectar situaciones desfavorables y áreas de oportunidad que pueden ser mejoradas.
- Insista en la necesidad de que el cuestionario sea contestado con toda honestidad e imparcialidad.
- Explique a los evaluados que el cuestionario será contestado de manera anónima y que podrá expresar sus opiniones e inconformidades.
- No olvide mencionar que los datos obtenidos serán confidenciales, se unirán a la información de otras personas y por lo tanto no se corre el riesgo de enfrentar represalias.

## Cuestionario sobre liderazgo y autoridad

Por favor antes de contestar atienda la siguiente información

- ✓ Conteste con toda honestidad y confianza.
- ✓ El cuestionario es anónimo y confidencial.
- ✓ La información que generen sus respuestas se unirán a la información de otras personas para realizar un reporte sobre el tipo de liderazgo que impera en la organización.
- ✓ Marque con una X la respuesta de su elección y explique lo que se le pide.

Preguntas:

1. ¿Su estilo de liderazgo es flexible y fomenta la participación en lugar de ser autoritario?

Siempre

Regularmente

Pocas veces

Nunca

2. ¿Motiva lo suficiente a los trabajadores que tiene a su cargo?

Siempre

Casi siempre

Pocas veces

Nunca

En caso de que siempre motive a los trabajadores o casi siempre lo haga, mencione de que manera lo realiza \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

En caso de que pocas veces los motive o nunca lo haga ¿a qué se debe? (falta de tiempo por la carga de trabajo, recursos insuficientes para incentivarlos, desinterés de su parte u otros) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿La toma de decisiones en su área es tarea de todos y no sólo de usted?

Siempre

Regularmente

Pocas veces

Nunca

4. ¿Los resultados que se obtienen son resultado del trabajo en equipo?  
Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

5. ¿Está abierto a dar y recibir retroalimentación?  
Siempre                      Casi siempre                      Pocas veces                      Nunca

6. ¿Guía adecuadamente a sus subalternos para que realicen sus labores?  
Siempre                      Regularmente                      Pocas veces                      Nunca

7. ¿Usted pone en práctica los valores organizacionales y da el ejemplo a su personal?  
Siempre                      Casi siempre                      Pocas veces                      Nunca

8. ¿Comunica a sus empleados las metas y objetivos de la organización?  
Siempre                      Casi siempre                      Pocas veces                      Nunca

9. ¿Usted conduce a sus empleados hacia las metas y los objetivos fijados?  
Siempre                      Casi siempre                      Pocas veces                      Nunca

En caso de que así lo haga ¿de qué manera lo hace? \_\_\_\_\_

---

10. ¿Se asegura de que las actividades de su área estén alineadas con la visión, misión y la estrategia?

Siempre                      Casi siempre                      Pocas veces                      Nunca

11. ¿Reconoce cuando se equivoca?

Siempre                      Casi siempre                      Pocas veces                      Nunca

12. ¿Evita favoritismos?

Siempre                      Casi siempre                      Pocas veces                      Nunca

13. ¿Responde ante las sugerencias o peticiones del personal a su cargo?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

14. ¿Trata de influenciar en lugar de ordenar?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

15. ¿Está usted dispuesto a participar activamente en el plan de comunicación?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

Explique ¿por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿Está dispuesto a motivar a sus empleados para que participen en las propuestas de comunicación?

Siempre                  Casi siempre                  Pocas veces                  Nunca

### **3.3.3 Análisis de resultados.**

Para el análisis de resultados se deben tabular los datos arrojados por los cuestionarios, así se podrán interpretar y sacar conclusiones que permitan al planificador tener una visión más clara de lo que sucede en la organización.

Para tabular las respuestas cerradas se recomienda apoyarse en la tabla que aquí se ha diseñado y más adelante se ejemplifica, con el fin de facilitar el proceso.

#### ***Indicaciones:***

- La tabla es de utilidad únicamente para preguntas cerradas, las abiertas más tarde serán tratadas.
- En la primera columna se debe escribir el número de pregunta y la descripción de la misma, en la segunda se colocarán todas las respuestas a elegir, la tercera corresponde al número de personas que eligieron cada respuesta, la cuarta es la traducción a porcentajes de la columna anterior (qué porcentaje del número total de evaluados seleccionó determinada respuesta), la quinta es la interpretación dada a los resultados, la sexta será la conclusión final hecha a partir de todos los datos anteriores y la séptima es un espacio destinado a observaciones que se necesiten agregar.
- Si el sistema de preguntas que el planificador decida aplicar se apegan a los modelos de cuestionarios que aquí se proponen, se debe llenar una tabla por cada sección del cuestionario, ya que cada apartado trata sobre un tema en específico y el abanico de respuestas varía en cada uno.
- Se recomienda que para cada tabla el planificador formule sus escalas de evaluación para concretar conclusiones, sólo en los casos que así convenga.

Ejemplos:

Escala de evaluación para el cuestionario “Detección de necesidades de información y comunicación”, sección A.

Mayoría de siempre (muy bien)= conveniente revisar y reforzar constantemente

Mayoría de regularmente (regular) = se debe mejorar aún más

Mayoría de poco (mal) = necesidad evidente de mejora

Mayoría de nunca (muy mal)= necesidad urgente de cambio

Escala de evaluación para el cuestionario “Detección de necesidades de información y comunicación”, sección B.

Mayoría de Sí (bien) = revisar y reforzar constantemente

Mayoría de No (mal) = necesidad urgente de informar y profundizar

Escala de evaluación para el cuestionario “Detección de necesidades de información y comunicación”, sección C.

Mayoría de abundante = conveniente reforzar

Mayoría de suficiente = conveniente profundizar en el tema

Mayoría de escasa = necesidad de mejorar la información difundida

Mayoría de nula = necesidad urgente de informar sobre el tema

A continuación se presenta y ejemplifica la tabla de tabulación y análisis de resultados para preguntas cerradas.

Tabla 3.8 Tabulación y análisis de resultados para preguntas cerradas (primer ejemplo)

Cuestionario: detección de necesidades de información y comunicación  
 Sección del cuestionario: A, información sobre asuntos laborales  
 No. total de personas evaluadas = 21  
 Tipo de preguntas: cerradas

Pregunta	Respuestas	No. de personas que eligieron la respuesta	Porcentaje	Resultados	Conclusiones	Observaciones
1. ¿Sabe cuáles son sus funciones?	Siempre Regularmente Poco Nunca	5 de 21 10 de 21 5 de 21 1 de 21	23.80% 47.61% 23.80% 4.76%	23.80% de la muestra siempre sabe cuáles son sus funciones, el 47.61% lo sabe regularmente, el 23.80% pocas veces y el 4.76% nunca.	En su mayoría los empleados regularmente saben cuáles son sus funciones, pero se debe mejorar aún más.	Los empleados que aseguraron no saber nunca cuáles son sus funciones pertenecen en su mayoría al área de ventas.
2. ¿Se le informa cuáles son las actividades que debe realizar?	Siempre Regularmente Poco Nunca	8 de 21 9 de 21 1 de 21 3 de 21	38.09% 42.85% 4.76% 14.28%	Al 38.09% de la muestra siempre se les informa cuáles son las actividades que debe realizar, al 42.85% regularmente se le informa, al 4.76% pocas veces y al 14.28% nunca.	En su mayoría a los empleados se les informa regularmente cuáles son las actividades que deben realizar. Por lo tanto se puede mejorar el sistema de información a través del cual se difunde esta información.	Los empleados a los que nunca se les informa sobre las actividades que deben realizar, pertenecen al área de ventas
3. ¿Se le informa cómo debe realizar sus tareas?	Siempre Regularmente Poco Nunca	5 de 21 6 de 21 9 de 21 1 de 21	23.80% 28.57% 42.85% 4.76%	23.80% de la muestra siempre es informado sobre cómo debe realizar sus actividades, al 28.57% regularmente se le informa, al 42.85% se le informa poco y al 4.7% nunca.	En su mayoría a los empleados se les informa poco sobre cómo deben realizar sus actividades. Evidentemente se requiere mejorar la forma en que se transmite este tipo de información.	Los empleados a los que se les informa poco sobre cómo efectuar sus tareas pertenecen en su mayoría al área de servicios.

\*Nota: en la tercera columna el primer número corresponde a la cantidad de personas que eligieron la respuesta y el segundo es el total de empleados que fueron evaluados.

Tabla 3.9 Tabulación y análisis de resultados para preguntas cerradas (segundo ejemplo)

Cuestionario: detección de necesidades de información y comunicación  
 Sección del cuestionario: B, información general sobre la organización  
 No. total de personas evaluadas = 21  
 Tipo de preguntas: cerradas

Pregunta	Respuestas	No. de personas que eligieron la respuesta	Porcentaje	Resultados	Conclusiones	Observaciones
20. ¿Conoce todos los productos o servicios que ofrece la organización para la que labora?	Sí No	15 de 21 6 de 21	71.42% 28.57%	71.42% de la muestra sí conoce los productos o servicios, mientras que el 28.57% no los conoce.	En su mayoría los empleados sí conocen los productos o servicios que ofrece la organización. Únicamente se necesita reforzar este tipo de información.	Los empleados que aseguraron no conocer los productos o servicios son del área de refacciones.
21. ¿Sabe cuáles son los objetivos de la organización?	Sí No	2 de 21 19 de 21	9.52% 90.47%	El 9.52% de la muestra sí sabe cuáles son los objetivos de la organización, mientras que el 90.47% no lo sabe.	En su mayoría los empleados no saben cuáles son los objetivos de la organización, por lo tanto es urgente que se informe y profundice en el tema.	Los empleados que aseguraron no conocer los objetivos de la organización son en su mayoría del área de ventas.
22. ¿Sabe cuál es la Misión de la organización (lo que la organización es o hace)?	Sí No	3 de 21 18 de 21	14.28% 85.71%	El 14.28% de la muestra sí sabe cuál es la Misión de la organización, mientras que el 85.71% no lo sabe.	En su mayoría los empleados no saben cuál es la Misión de la organización, por lo tanto es urgente informar y profundizar en el tema.	Los empleados que aseguraron no saber cuál es la Misión de la organización, son en su mayoría del área de ventas.

De la misma manera que en el ejemplo anterior, se deben ir clarificando y precisando conclusiones sobre los datos arrojados por los demás cuestionarios, siempre y cuando sean preguntas cerradas.

Ahora bien se puede optar por una interpretación y representación grafica de todos los datos sobre un mismo tema (en este caso por sección de cuestionario). Esto se logra recurriendo a las estadísticas descriptivas empleadas para simplificar y resumir conjuntos de datos<sup>113</sup>. En ellas se proporcionan valores a las respuestas y se obtiene una media o promedio como base de interpretación.

Para aplicar este método a los modelos de cuestionarios aquí propuestos se debe atender a las siguientes indicaciones:

***Indicaciones:***

1. Otorgar valores a las respuestas según sea el caso, por ejemplo para el cuestionario sobre detección de necesidades de información y comunicación sección A, el valor proporcionado a cada respuesta será de 1 a 4 (en donde 4 es la mejor calificación que se puede dar y 1 la peor), tal como a continuación se especifica:

4	significa	Siempre
3	significa	Regularmente
2	significa	Pocas veces
1	significa	Nunca

2. A continuación se deben tabular todos los datos arrojados por los cuestionarios (utilizando los valores ya otorgados) y sacar los promedios.

Ejemplo:

---

<sup>113</sup> John Pavlik. *La investigación en Relaciones Públicas*, pág. 55

PREGUNTAS	RESULTADOS																				PROMEDIO	
	4	3	3	2	3	2	3	4	3	3	4	2	3	4	2	2	4	1	3	3		3
1. ¿Sabe cuáles son sus funciones?	4	3	3	2	3	2	3	4	3	3	4	2	3	4	2	2	4	1	3	3	3	2.90
2. ¿Se le informa cuáles son las actividades que debe realizar?	4	3	1	1	3	1	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	1	4	3	4	2.95
3. ¿Se le informa cómo debe realizar sus tareas?	4	3	2	2	3	2	4	3	4	4	4	2	3	2	2	2	1	2	3	2	3	2.71
4. ¿Se le informa cuándo debe realizar sus tareas?	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	1	3	2	3	2	2	1	3	3	3	2.61
5. ¿Se le informa por qué debe cumplir con sus tareas?	3	3	3	2	2	2	3	1	3	3	3	2	3	2	1	1	1	1	2	2	2	2.14
6. ¿Sus superiores exponen de manera formal las actividades a realizar dentro de su departamento?	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2.0
7. ¿Le son especificadas prioridades sobre las tareas o actividades a cumplir?	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2.0
8. ¿Le notifican si usted se está desempeñando correctamente en su trabajo?	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1.61
9. ¿Sabe cómo reportar los resultados de su trabajo?	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1.33
10. ¿Sabe a quién debe reportar los resultados de su trabajo?	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3.66
11. ¿Sabe si se establecen y/o aplican sistemas de evaluación del desempeño?	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1.47
12. ¿Se llevan a cabo reuniones con el personal de su departamento para discutir o coordinar asuntos sobre el trabajo?	3	3	3	2	2	2	1	1	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	1	3	1	2.14
13. ¿Se llevan a cabo reuniones con el personal de otros departamentos para discutir o coordinar asuntos sobre el trabajo?	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	2	1	1.76
14. ¿Se le comunican los objetivos de su departamento?	3	2	1	2	1	3	1	3	2	2	1	3	1	1	2	2	1	2	1	3	1	1.80
15. ¿Se le comunican los logros de su departamento?	3	2	1	1	1	2	1	3	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1.61
16. ¿Se le proporciona información relevante (de manera escrita o verbal) sobre otros departamentos?	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1.42
17. ¿Se le informa acerca de los nuevos nombramientos, renuncias, traslados o ascensos que se dan dentro de la organización?	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1.19
18. ¿La organización otorga premios y recompensas?	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1.52

3. Una vez que ya se tienen los promedios de cada pregunta o reactivo es tiempo de graficarlos (como se presenta a continuación) y sacar conclusiones.

No. de pregunta	Promedio
1	2.90
2	2.95
3	2.71
4	2.61
5	2.14
6	2.0
7	2.0
8	1.61
9	1.33
10	3.66
11	1.47
12	2.14
13	1.76
14	1.80
15	1.61
16	1.42
17	1.19
18	1.52
	<b>2.04 Total</b>



Nota: Entre más se acerque el promedio al valor cuatro, mayor será la información que los empleados tienen sobre asuntos laborales.

En este ejemplo el promedio total es de 2.04, por lo tanto con base en la valoración anteriormente especificada, se puede concluir que los empleados pocas veces tienen información sobre asuntos laborales, por ende es evidente que de manera urgente se transmita la información requerida.

Ahora bien, con respecto al análisis de preguntas y respuestas abiertas, algunas de ellas (como en el caso de la sección B perteneciente al cuestionario sobre detección de necesidades de información y comunicación) no necesitan ser tabuladas pues sólo se precisaron para confirmar la respuesta de las preguntas cerradas inmediatamente anteriores a ellas.

Ejemplo:

Pregunta cerrada: 20. ¿Conoce todos los productos o servicios que ofrece la organización?

Respuesta cerrada: Sí No

Pregunta abierta: ¿En caso de que su respuesta sea afirmativa mencione cuáles son los productos o servicios que ofrece?

Respuesta abierta: \_\_\_\_\_

En el ejemplo anterior, la pregunta abierta antes citada se formuló para que el planificador determine si el empleado en realidad conoce los productos o servicios que ofrece la organización. Por lo tanto, sólo servirán para verificar la veracidad de la respuesta anterior.

Por otro lado, existen preguntas abiertas que sí necesitan ser tabuladas y analizadas; éstas son aquellas que profundizan en los cuestionamientos (como algunas preguntas del cuestionario sobre liderazgo y autoridad).

Ejemplo:

Pregunta abierta: 2. En caso de que siempre motive a los trabajadores o casi siempre lo haga, mencione de qué manera lo realiza.

Respuesta abierta: \_\_\_\_\_

Para efectuar el análisis de este tipo de preguntas abiertas, es necesario que el planificador agrupe las respuestas en campos comunes o categorías y posteriormente determine las conclusiones. Se recomienda crear como límite tres o cuatro categorías y una última denominada “otros” para agrupar respuestas que han sido mencionadas muy pocas veces.

Ejemplo: Tabla 3.10 Tabulación y análisis de resultados para preguntas abiertas

Cuestionario: necesidades de información y comunicación  
 Sección del cuestionario: A, información sobre asuntos laborales  
 No. total de personas evaluadas = 21

Pregunta	Resultados (categorías)*	No. de personas que escribieron alguna respuesta dentro de la categoría	Conclusiones	Observaciones
18. Mencione los premios o recompensas que la organización otorga.	Bono económico por ser el empleado del mes	7 de 21	En su mayoría los empleados mencionaron que las recompensas son: el premio de puntualidad y el bono económico por ser el empleado del mes.	Los 3 evaluados que escribieron otras respuestas distintas a las principales categorías, mencionaron premios como: vender en la sucursal y posibilidad de ofrecer descuentos a clientes.
	Premio de puntualidad	20 de 21		
	Otros	3 de 21		
19. Mencione qué tipo de información le hace falta conocer para efectuar adecuadamente su trabajo.	Información sobre los productos que vende la empresa.	6 de 21	Los empleados aseguraron necesitar principalmente información sobre los productos que vende la empresa e instrucciones para realizar el trabajo. En segundo término mencionaron requerir información sobre el desempeño.	Los 4 evaluados que escribieron otras respuestas distintas a las principales categorías, mencionaron que requieren información sobre el entorno (iniciativas del legislativo sobre la industria automotriz), los clientes (base de datos actualizada) y ubicación de otras sucursales.
	Instrucciones para realizar el trabajo.	6 de 21		
	Información sobre el desempeño.	5 de 21		
	Otros	4 de 21		

Igual que en el ejemplo anterior, para analizar la información arrojada por las entrevistas, es necesario determinar campos comunes o categorías de respuestas para crear conclusiones y agregar observaciones. Es una labor difícil pero de mucha ayuda.

Además de las herramientas de análisis ya presentadas, es necesario formular una redacción con anotaciones que han sido determinadas a través de la observación o la información arrojada por las charlas informales.

\* En este ejemplo las categorías han sido formuladas por el planificador a partir de las respuestas obtenidas en los cuestionarios, las cuales han sido agrupadas en campos comunes.

Comúnmente se dice que los datos que no pueden ser cuantificables como en el caso de las observaciones, no tienen validez; sin embargo las conclusiones personales de los encargados de la comunicación son de mucha ayuda en la detección de problemas, pues ofrecen información adicional a la arrojada por cuestionarios o entrevistas y que en algunas ocasiones resulta ser un poco menos maleable\* .

La observación incrementa la comprensión de las conductas y permite que se detecten situaciones que de otra manera no se podrían identificar (comportamientos o reacciones). Al respecto Homans menciona “no deben eliminarse las buenas observaciones tan sólo porque no sean numéricas...Los datos no son más nobles cuando son cuantitativos, ni la manera de pensar más lógica cuando es matemática”<sup>114</sup> .

En otro apartado se debe definir, a criterio del encargado del diagnóstico, si los medios de comunicación e información son elaborados adecuadamente en cuanto al contenido (información adecuada e información necesaria), la forma (diseño, tipografía, redacción, imágenes o expresión oral y/o escrita) y otros aspectos (como frecuencia en la distribución, consulta o mantenimiento, tiraje y colocación). Como ya se vio en el apartado 3.3.2.3 (análisis de los medios de comunicación e información), los parámetros que en esta guía se presentan ayudarán al comunicador a determinar los puntos débiles y fuertes de los medios utilizados.

Así mismo es necesario efectuar el análisis de información arrojada por el cuestionario sobre medios de comunicación e información en el cual se determinará qué medios son conocidos por los empleados, cuáles son los que en realidad usan, con qué frecuencia los utilizan o consultan y si les resultan útiles, oportunos, confiables, amenos o atractivos. Dicha información se puede sistematizar en la tabla que a continuación se presenta y ejemplifica.

---

\* Con información un poco menos maleable se hace referencia a que las observaciones permiten detectar situaciones que se presentan en la vida cotidiana de la organización y que al ser preguntadas en un cuestionario o una entrevista se corre el riesgo de obtener información falsa o incompleta, debido a una serie de cuestiones importantes que influyen a la hora de contestar, tales como: miedo a represalias, apatía, incertidumbre o intereses personales.

<sup>114</sup> Gerald Goldhaber. *La comunicación organizacional*, pág. 338.

Ejemplo: Tabla 3.11 Tabulación para cuestionario sobre medios de comunicación e información.

Medio de comunicación e información	Lo conocen	Lo utilizan	Es útil	Es oportuno	Es confiable	Es atractivo o ameno	Frecuencia en que se utiliza o consulta.
Manual de bienvenida	60%	50%	20%	50%	50%	20%	40% lo han utilizado sólo una vez.  10% lo utilizan cada año.
Revista interna	100%	90%	50%	20%	60%	60%	60% lo utilizan cada mes.  30% lo utilizan cada dos meses.
Reuniones o juntas de trabajo	100%	60%	30%	40%	50%	20%	20% lo utilizan cada semana.  10% lo utilizan cada quince días.  30% lo utilizan cada mes.

Nota: En la tabla se establece el porcentaje de empleados que conocen el medio de información o comunicación, los que lo utilizan, aquéllos que consideran que es oportuno, confiable, etcétera. Dicho porcentaje está calculado con base en la muestra seleccionada y no en el número total de empleados.

Una vez que el comunicador tenga toda la información recabada podrá determinar si cada medio de información o comunicación ha cumplido con el propósito que se identificó en la tabla 3.6 del apartado 3.3.2.3 sobre análisis de los medios de comunicación e información.

### 3.3.4 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades y Debilidades)

Hasta el momento se cuenta con diversos tipos de información para la toma adecuada de decisiones, estas son: conclusiones sobre las necesidades de información y comunicación; acerca de los flujos comunicativos existentes y el tipo de comunicación predominante; determinaciones sobre los medios empleados, los aspectos que intervienen en el éxito del plan y observaciones del planificador. En vista de esto, las temáticas se deben integrar y ordenar en un solo esquema.

Al respecto, el encargado de la comunicación puede apoyarse en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) como herramienta de sistematización de información. La cual consiste en “la evaluación de los puntos fuertes, débiles de la empresa... con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa”<sup>115</sup>.

Según Eduardo Bueno<sup>116</sup>, las fortalezas son los aspectos positivos (recursos, habilidades, actitudes o técnicas) que tiene la organización para enfrentarse a las situaciones actuales y futuras; en cambio las debilidades se refieren a las desventajas o barreras que impiden el logro de los objetivos. Las oportunidades son los factores que se pueden aprovechar o utilizar para alcanzar los fines organizacionales; finalmente las amenazas corresponden a los peligros o las condiciones que pueden afectar negativamente a la organización (a corto, mediano y largo plazo).

Algunos consideran que las oportunidades y amenazas son puramente externas, sin embargo se cree que también pueden darse al interior de las organizaciones.

Este análisis sirve para vislumbrar claramente la situación actual de la organización y permite tomar decisiones acertadas en cuanto a las posibles soluciones.

---

<sup>115</sup> Eduardo Bueno Campos. *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, pág. 251.

<sup>116</sup> *Loc. cit.*

Al emplear el FODA como instrumento para clasificar la información, se recomienda colocar cada una de las conclusiones finales en la columna que corresponda, como a continuación se ejemplifica:

Tabla 3.12 Análisis FODA (ejemplo del llenado)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Los directivos están dispuestos a enfrentar las consecuencias que del diagnóstico se desprendan.</p> <p>La organización cuenta con la infraestructura tecnología adecuada para favorecer la implementación de medios.</p> <p>En su mayoría los gerentes de área están dispuestos a colaborar con el plan de comunicación interna.</p>	<p>Los medios de comunicación e información se pueden mejorar para una transmisión más eficaz de los mensajes.</p> <p>La mayoría de los empleados aseguran que requieren capacitación para efectuar sus labores.</p> <p>Los miembros de la organización pueden ser motivados mediante un sistema de incentivos y recompensas.</p>	<p>El flujo que predomina es el descendente y hasta el momento no se ha hecho nada por impulsar el ascendente.</p> <p>La comunicación informal se ha convertido en una fuente importante de información, pues los medios de comunicación empleados no han sido lo suficientemente útiles.</p> <p>Rotación continua de personal.</p>	<p>El clima laboral no es muy favorable para implementar el plan de comunicación, pues existen algunas rencillas entre departamentos.</p> <p>Los empleados operativos manifiestan abiertamente su resistencia al cambio.</p> <p>En el área de servicios la información sobre el desempeño y acerca de situaciones que afectan la vida personal, está siendo omitida de manera intencional.</p>

Con base en las recomendaciones antes citadas, se podrá elaborar un informe final y detallado sobre las conclusiones del diagnóstico. Este reporte debe ser presentado a los directivos de la organización explicando los pormenores y precisando cuáles son las siguientes etapas.

Además resulta conveniente preparar otro informe (sólo con los datos indispensables) y presentarlo a los empleados que participaron en el estudio (convocando a una reunión informativa con apoyos como trípticos y presentaciones en PowerPoint)\*. Así se

---

\* Es importante que en esta reunión el encargado del plan de comunicación exhorte a los empleados a preguntar y expresar sus puntos de vista.

evitarán malos entendidos y se comenzará a generar confianza, pues sólo así los empleados estarán convencidos del trato que se le dio a la información que ellos mismos proporcionaron, sentirán que son tomados en cuenta y comenzarán a desarrollarse procesos comunicativos.

### **3.4 FASE III PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN**

Una vez que se ha sistematizado la información se tienen los principios necesarios para tomar decisiones con base en los pros y los contras con los que la organización cuenta.

Sólo entonces se puede pasar al tema central de esta tesis: el plan estratégico de comunicación interna, el cual se logra estudiando las diferentes alternativas de estrategias o de medios que la empresa puede adoptar para alcanzar mejor los objetivos comunicacionales pretendidos, teniendo en cuenta sus principales condiciones internas.

El encargado de efectuar la planificación y en consecuencia de formular el plan se debe preguntar cuál es la situación actual de la organización, con qué recursos puede contar (personas, instalaciones, equipo, materiales y recursos financieros), cuáles son los objetivos y metas del plan, cómo los va a lograr (estrategias o tácticas) y con qué medios; quién llevará a cabo las acciones y cómo serán evaluadas.

Las respuestas a estas preguntas darán forma al plan estratégico de comunicación interna\*, cuya estructura será la que a continuación se presenta, explica y se ha considerado la más pertinente y provechosa:

- Políticas de comunicación
- Objetivos generales y específicos del plan
- Metas

---

\* Recordemos que en el capítulo 2 se estudió cuáles son los elementos más adecuados para formular el plan.

- Tiempo total estimado para la implementación del plan
- Propuesta
  - Estrategias (qué actividades se van a realizar)
  - Tácticas (cómo se lograrán dichas actividades)
    - Públicos a los que irán dirigidas las estrategias
    - Selección de canales o medios a utilizar
    - Tipo de información para cada actividad
    - Recursos necesarios (humanos y materiales)
    - Cronogramas
    - Presupuesto

A continuación se definirán y se explicarán cada uno de los elementos antes citados y se presentarán algunos lineamientos para que el encargado de realizar el plan pueda formular los objetivos y metas; además logre crear estrategias y tácticas favorables y finalmente que consiga darle un seguimiento y evaluación a las actividades.

### **3.4.1 Políticas de comunicación**

Las políticas son los principios generales que sirven para guiar la forma en que se conducen los sistemas de comunicación y las acciones de los miembros de la organización con respecto a la transmisión de información. Sirven para orientar la toma de decisiones que se repiten cotidianamente.

Las políticas deben ser las mismas para la comunicación interna y la externa pues son los ejes fundamentales a partir de los cuales se desarrollaran las actividades de cada una. Así se guardará una coherencia entre los discursos emitidos a los públicos internos y los difundidos a los externos; se trata de evitar cualquier tipo de ambigüedad y desconcierto entre los miembros y las personas físicas o morales del exterior.

En algunas organizaciones existe la política de puertas abiertas que fomenta la expresión de ideas, pensamientos y sentimientos sobre el trabajo y el medio ambiente en el que éste se desarrolla. Se trata de brindar a los empleados la confianza para que se acerquen a los superiores con el fin de tratar cualquier asunto que les inquiete. Esto motiva a los trabajadores, fomenta un agradable clima de trabajo y contribuye al desarrollo de la comunicación ascendente.

### **3.4.2 Objetivos**

Los objetivos “constituyen el nivel de aspiración sobre el desempeño. Son resultados o atributos a lograr: rentabilidad, flujo de fondos, crecimiento, participación en el mercado, satisfacción de clientes, etc.”<sup>117</sup>

Para definirlos debemos responder a las preguntas ¿dónde nos encontramos?, ¿qué se desea lograr? y ¿para qué? Si se realizó el diagnóstico adecuadamente, se precisaron los problemas a atacar y se detectaron las áreas de oportunidad que se pueden desarrollar, se puede contestar a las preguntas antes señaladas. A continuación es hora de redactar en un solo enunciado, de forma clara y concreta lo que queremos conseguir.

El encargado de realizar el plan estratégico debe poseer la habilidad de establecer los objetivos y después comunicarlos y discutirlos con todos los mandos institucionales y medios (por ser éstos los representantes de su área) antes de seguir estructurando el plan estratégico, pues de nada sirve hacer un esfuerzo por mejorar la comunicación interna, si no se desarrolla un acuerdo sobre lo que la organización y sus miembros necesitan y están dispuestos a lograr. Así se podrá tener una base segura para una posterior toma de decisiones sobre las actividades a realizar y los medios a utilizar.

---

<sup>117</sup> Carlos Lazzati Santiago. *Op. cit.*, pág. 43.

Los objetivos estratégicos definen lo que se quiere alcanzar, pero siempre en función de la misión y visión de la institución, con base en las necesidades de los miembros de la organización y las políticas de ésta.

Se recomienda que además de establecer un objetivo general, se desarrollen algunos específicos, pues sólo así el comunicador tendrá una visión más clara y concreta sobre lo que se debe lograr. Esto facilitará la definición de metas.

Los objetivos de comunicación deben ir en el mismo sentido que los de la organización; así por ejemplo, un objetivo organizacional puede ser: lograr el compromiso de los empleados con el crecimiento de la organización. Y un objetivo comunicacional específico sería: lograr que los miembros de la organización comprendan y apliquen los elementos de la cultura organizacional que se pretende establecer.

El objetivo general de comunicación comúnmente se orienta al logro de los propósitos organizacionales. Por lo tanto, el objetivo general del plan de comunicación puede ser el siguiente:

*Establecer, desarrollar e implementar estrategias de comunicación que favorezcan la coordinación de actividades, el intercambio de información, la motivación e integración del personal y el proceso de cambio; contribuyendo así al logro de los objetivos y metas organizacionales.\**

A continuación se presentan algunos ejemplos de objetivos específicos:

- Lograr la participación de los miembros de la organización en las actividades de comunicación propuestas.
- Lograr que los miembros de la organización conozcan y comprendan el significado de la misión, visión, valores, políticas, objetivos, metas y estrategias, con el fin de que los apliquen al trabajo diario y se configuren las bases de una cultura organizacional ideal.

---

\* Objetivo establecido en el plan estratégico de comunicación formulado para el Instituto Mexicano del Petróleo.

- Lograr que los empleados siempre obtengan la información necesaria (qué deben hacer, cuándo, dónde, en qué momento, a quién deben rendir cuentas y quienes se las tiene que rendir) para que efectúen sus tareas diarias de manera adecuada.
- Conseguir que los empleados posean la información necesaria sobre la organización (lo que es, hace y ofrece) y su entorno.
- Lograr que los trabajadores posean toda la información acerca de cuestiones que afectan su vida personal y laboral (planes de vida y carrera, salarios, prestaciones, programas de emergencia, condiciones generales de trabajo, premios y gratificaciones, entre otros).\*

Debe tenerse en cuenta que lo importante de crear objetivos para el plan estratégico es seguirlos y no desviarse en el camino, pues frecuentemente existe un gran vacío entre lo que se planea y lo que se hace. Además resulta sumamente importante evitar establecer objetivos muy generales que puedan resultar ambiguos o difíciles de evaluar, por ejemplo: “Mejorar la buena voluntad de ...”.

### 3.4.3 Las metas

Las metas son objetivos expresados en términos específicos o acotados en el tiempo. Las metas pueden ser cuantitativas/acumulativas y también referirse a puntos de avance o a la terminación de un proyecto.<sup>118</sup>

A través de las metas se determina la magnitud y temporalidad de los compromisos adquiridos por las empresas o instituciones, pero siempre con relación a los objetivos planteados. Ejemplo: “Lograr ventas por un millón de pesos para el próximo año”.

---

\* Objetivos establecidos en los planes estratégicos de comunicación formulados para Chevrolet Tlalpan, Pearson, PVO México y Twin productos para mascotas.

<sup>118</sup> Carlos Lazzati Santiago. *Op. cit*, pág. 43.

Las metas, igual que los objetivos, deben ser enunciadas de manera escrita, tienen que ser claras y precisas; además funcionarán mejor si los integrantes de la organización o las personas involucradas están de acuerdo respecto de su conveniencia; no obstante, si no se puede desarrollar una discusión al respecto, por lo menos deben ser comunicadas a los empleados tomando en cuenta sus necesidades y expectativas.

Los objetivos y las metas deben ser específicos en lugar de generales y se deben de establecer en orden de importancia y de tiempo. Se recomienda establecer varios objetivos (de cuatro a ocho) y metas para alcanzar por lo menos la mitad.

Por ejemplo, si los empleados no saben nada acerca de los elementos de la cultura organizacional, los objetivos, las metas y estrategias de su empresa, el objetivo comunicacional sería que los conozcan y comprendan; la meta es que lo hagan en un periodo de tres años y que por lo menos un 80% de los empleados maneje dicha información.

Con metas establecidas de esta manera será más sencilla la evaluación pues se han determinados cuestiones concretas y fáciles de cotejar.

#### **3.4.4 Tiempo total estimado para la implementación del plan**

Es importante que todo plan de comunicación se establezca para un determinado período de tiempo y que al término de éste se formule otro que pueda dar seguimiento a aquellas estrategias que ya han sido exitosas y plantee otras más novedosas.

Según Enrique de Miguel Fernández<sup>119</sup> los planes estratégicos son a mediano (1 a 3 años) y largo plazo (3 años a 5); sin embargo el tiempo lo debe determinar el planificador de acuerdo con la situación y necesidades de la organización.

---

<sup>119</sup> Enrique de Miguel Fernández. Introducción a la gestión (management) I, pág. 21.

### 3.4.5 Propuesta

La propuesta es el escrito donde se especifican las actividades a realizar (estrategias), el tipo de información que se debe transmitir, los medios a utilizar, los públicos a los que van dirigidas las acciones y quién estará encargado de éstas, los costos de la propuesta y el cronograma de actividades. Tal como lo menciona Eugenia Etkin en *Auditoría de comunicación*, “la coherencia entre el diagnóstico y las propuestas es fundamental ya que da cuenta de la articulación que el profesional a cargo puede hacer entre la teoría y la práctica”.<sup>120</sup>

En vista de esto a continuación se definirá y explicará cada uno de los elementos que compone una propuesta:

#### 3.4.5.1 Las estrategias (qué actividades se van a realizar)

“Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas”<sup>121</sup>.

Al especificar las estrategias se debe responder a una de las preguntas más importantes para desarrollar las áreas de oportunidad: ¿qué se va a hacer para mejorar la situación de la organización?

Algunos lineamientos para establecerlas son:

- Deben ser precisas.
- Deben ser escritas claramente, con un lenguaje sencillo que todos puedan entender.
- Tienen que contribuir al logro de objetivos y metas.

---

<sup>120</sup> Adriana Amado Suárez; et al. *Auditoría de comunicación*, pág. 94.

<sup>121</sup> Lourdes Munch Galindo. *Op. cit.*, pág 83.

- Es necesario que consideren los estudios previos de investigación (acopio de información y diagnóstico).
- Se deben tomar en cuenta las situaciones que se pudieran presentar al momento de ponerlas en marcha.
- Analizar las consecuencias (beneficios o efectos negativos) de su aplicación.

Es recomendable que se trate de convencer a los empleados (quizá ejemplificando con situaciones comunes y palpables que los involucren) de que los problemas de comunicación son de todos y no de unos cuantos, así se aumenta la posibilidad de que las personas formen parte activa de las estrategia y el proyecto en general. A este respecto Joan Dewey menciona: “una persona no pensará o hablará de una situación a menos que de algún modo sea un problema suyo”<sup>122</sup>.

A continuación se verán los siguientes ejemplos de estrategias:

- Incentivar la participación de los miembros de la organización en las propuestas de comunicación.
- Difundir, explicar e introyectar en los empleados el significado de la misión, visión, valores, políticas, objetivos, metas y estrategias de la organización.
- Reforzar constante y permanentemente el conocimiento sobre la misión, visión, valores, políticas, objetivos, metas y estrategias.
- Difundir la información necesaria para que los empleados cumplan adecuadamente sus funciones (qué deben hacer, cómo, cuándo, dónde, con qué herramientas, a quién deben rendir cuentas o quién se las debe de rendir, obligaciones, derechos y prohibiciones).
- Crear canales de comunicación que gestione el conocimiento sobre lo que la organización, hace y ofrece.
- Crear canales permanentes de comunicación que oportunamente informen sobre el acontecer diario de la organización y acerca de su entorno.

---

<sup>122</sup> John Pavlik. *Op. cit.*, pág. 100.

Desde que se formulan las estrategias y se pretende que estas se apliquen, se debe considerar que al hacerlo, los empleados tienen que enfrentarse a un proceso de cambio que básicamente puede darse de manera drástica o de forma sistemática.

El cambio drástico suele desarrollarse en tiempos de crisis o de gran oportunidad y son los líderes los que deben comandarlo, esperando que los demás lo acompañen. En cambio el sistemático es menos ambicioso, es más metódico y ordenado, más lento y focalizado; se define de forma más cuidadosa u ordenada y suele ser promovido por consultores especialistas en planificación y organizaciones<sup>123</sup>.

El tipo de cambio al que aquí se hace referencia es el sistemático, el cual se desarrolla gracias a la formulación de estrategias. Este proceso requiere de un gran compromiso de parte de los directivos y los demás empleados, por tal motivo se recomienda:

- Preparar a los empleados para adaptarse al cambio y para participar en las actividades comunicativas; explicando las ventajas que va a aportar y los posibles inconvenientes.
- Preparar a los empleados para que utilicen los canales de comunicación e información, pues la propuesta no finaliza con la implementación de los medios, sino que es imprescindible formar o capacitar a los empleados para que puedan hacer uso de las herramientas comunicativas y obtener beneficios de ellas.
- Estimular la participación de los empleados con sugerencias para la mejora de la comunicación.
- Encontrar un líder de opinión que promueva la participación en el plan.

Existen ciertas barreras que las estrategias comunicativas deben prever y evitar, éstas varían en cada tipo de organización y pueden ser las siguientes:

*Falta de tiempo para participar en las estrategias propuestas.* Por ejemplo, si se efectúan reuniones periódicas se debe evitar que éstas se lleven a cabo en horarios en

---

<sup>123</sup> [www.gestiondenegoios.com.mx](http://www.gestiondenegoios.com.mx). Art. *Con el ritmo adecuado*. Ouy Nguye Huy y Henry Mintzberg, noviembre-diciembre 2003. Fecha de consulta: febrero de 2008.

que los empleados no puedan asistir o en casos en los que la carga de trabajo sea mucha y por ende se apresuren las reuniones. Además si las juntas son muy regulares y la duración se extiende por largos periodos de tiempo, el empleado terminará por cansarse y el efecto será negativo.

La presión de tiempo es una importante barrera para la comunicación. Muchas veces los gerentes o los directivos se ven muy apresurados para poder informar (cara a cara) o charlar con cada uno de sus subordinados, sin embargo deben hacer el mayor esfuerzo para fomentar las relaciones interpersonales.

*Exceso de información.* Si la cantidad de información es muy grande y se pretende que ésta sea digerida en poco tiempo, los empleados tomarán sólo algunos mensajes y dejarán de lado muchos que quizá sean importantes. Por lo tanto los mensajes deben ser breves, claros y precisos.

*Poca o nula retroalimentación.* La retroalimentación nos ayuda a motivar a los empleados, a aclarar dudas o informaciones ambiguas y a reafirmar o repetir información; además permite la expresión de los miembros de la organización. Una de las forma de retroalimentación mas eficaz es la comunicación cara a cara, ya que las personas involucradas van verificando (en un mismo lapso) si están comunicando lo que en realidad desean transmitir.

*Lenguaje complejo e incomprensible.* Si se utiliza este tipo de lenguaje será más difícil que los empleados entiendan los mensajes; en cambio al utilizar un lenguaje sencillo que sea comprensible para todos, se facilita la comunicación y el entendimiento entre emisores y receptores.

*Poca o nula confianza hacia el receptor.* Se refiere a la confianza que tenga el receptor en las palabras del emisor. La desconfianza limita los flujos de comunicación y entorpecerá el éxito de las estrategias que se propongan.

### **3.4.5.2 Tácticas (cómo se van a efectuar las actividades)**

Las tácticas son “el conjunto de reglas a que se ajustan en su ejecución las operaciones”<sup>124</sup>,

Entonces vamos a identificarlas como consideraciones muy específicas que nos permiten implementar las estrategias, si estas últimas responden a la pregunta ¿qué se va a hacer? las primeras se enfocan al cómo se va a lograr. Ambas se encuentran sumamente ligadas y deben considerarse inseparables.

Entre las acciones tácticas se encuentran los detalles del plan, los calendarios de intervención, la selección de canales, el tipo de información transmitida, los públicos y los recursos. A continuación se explicará cada punto:

#### **a) Públicos**

En la etapa del diagnóstico ya se habló sobre los públicos, se recordará que estos son el conjunto de personas a quienes van dirigidos las distintas estrategias de comunicación. Por lo tanto debemos definir y delinear la audiencia, atendiendo a ciertas preguntas, las cuales pueden ser respondidas gracias a lo determinado en el diagnóstico. Dichas pregunta son:

¿Qué públicos existen?

¿Qué públicos son los más importantes para cada estrategia?

¿Quiénes son sus líderes de opinión\*?

El encargado de realizar el plan debe darse a la tarea de conocer a sus públicos (lenguaje que utilizan, nivel educativo, preferencias respecto a los medios de comunicación, tipo de lectura que realizan, programas de TV que miran o programas de

---

<sup>124</sup> Enrique de Miguel Fernández. *Op. cit.*, pág. 324.

\* Según Joan Monclús en *Razón y palabra*, son personas que por su conocimiento pero, sobre todo, por su reputación de personas honestas y ecuanímes, merecen la confianza de sus compañeros y colaboradores. A ellos acuden en demanda de consejo o, simplemente, recaban su punto de vista en cuestiones laborales y también ante problemas personales.

radio que escuchan) para saber qué medios utilizará y de que manera se comunicará con ellos. Se debe tener muy en cuenta que las personas necesitan distinta información y también requieren que se les transmita de diferentes maneras.

## **b) Selección de canales o medios a utilizar**

La decisión sobre qué medios debemos utilizar para poder encaminar las estrategias es fundamental en todo proyecto de comunicación, pues de esta elección depende que los públicos asimilen adecuadamente los mensajes emitidos. En este apartado se deben considerar los canales ya existentes, los que pueden ser mejorados y aquéllos que pueden ser incluidos.

Antes de efectuar la elección es conveniente que el planificador atienda ciertos aspectos relacionados con las preferencias de los públicos y con base en el diagnóstico responda a los siguientes cuestionamientos:

¿Qué canales son los más conocidos por los públicos?

¿Cuáles son los medios más idóneos para cada estrategia propuesta?

¿Qué canales usan y cuáles son utilizados con mayor frecuencia?

¿Qué canales les parecen útiles, oportunos, confiables y atractivos o amenos?

¿Qué canales les gustaría que se implementaran dentro de la organización?

¿Qué leen, escuchan y miran?

¿Qué tipo de lenguaje es el más adecuado para comunicarse con cada tipo de público?

Al seleccionar el medio se deben especificar las características de cada uno, por ejemplo si se propone editar una gaceta o revista interna, la propuesta debe precisar el formato, el tiraje, la frecuencia, el tipo de impresión, las personas encargadas de la redacción y la forma de distribución. Si se trata de un buzón de sugerencias se debe describir el formato de las papeletas, el material con el que estará hecho y las medidas del mismo.

Los medios de comunicación e información pueden apoyarse en otros para fortalecer su capacidad de comunicación. Así por ejemplo, una junta informativa puede incluir una presentación de *power point*, un folleto informativo y una orden del día donde se describan los temas a tratar.

A continuación se presentan algunas recomendaciones para elegir el medio idóneo:

Tabla 3.13 Recomendaciones para la elección del medio idóneo.

Medios de comunicación e información	Ventajas	Desventajas	Tipo de información o situaciones recomendadas para cada medio de comunicación e información
Comunicación frente a frente	<p>Velocidad (rápida transmisión de mensajes y su recepción).</p> <p>Se capta la atención del receptor.</p> <p>Retroalimentación inmediata.</p> <p>El emisor puede acelerar la plática cuando los detalles no sean necesarios.</p> <p>Calidad personal.</p> <p>Transmite gran cantidad de información.</p>	<p>Para recabar información personal u opiniones (de varios empleados), resulta muy tardado y complicado.</p> <p>La información se olvida con facilidad (no siempre se recuerda lo que días u horas antes se dijo).</p> <p>La información no estará disponible para posteriores consultas.</p>	<p>Situaciones que requieren una dimensión personal, por ejemplo: para resolver problemas o coordinar actividades.</p> <p>Cuando se requiere una retroalimentación inmediata, como las sesiones de preguntas y respuestas.</p>
Teléfono	<p>Las personas se pueden comunicar aún estando en lugares diferentes y lejanos.</p> <p>El costo es relativamente bajo.</p> <p>Velocidad (rápida transmisión de mensajes y su recepción).</p>	<p>No existe retroalimentación visual, que con frecuencia complementa la comunicación verbal y revela si el mensaje está llegando adecuadamente.</p> <p>Contacto problemático si el receptor está en un mal momento (si está molesto, distraído o tiene prisa).</p>	<p>Es recomendable para información que no requiera de explicaciones profundas, pues podría resultar incomodo mantener por mucho tiempo el auricular en el oído.</p>

Medios de comunicación e información	Ventajas	Desventajas	Tipo de información o situaciones recomendadas para cada medio de comunicación e información
Teléfono		<p>Dificulta la posibilidad de retener la atención del receptor.</p> <p>La información se olvida con facilidad.</p>	
Comunicados escritos (cartas, informes, memoranda o boletines).	<p>Son permanentes y se pueden consultar cuando se necesite.</p> <p>Son concisos y directos.</p> <p>La distribución es relativamente sencilla.</p> <p>Para una mejor comprensión se puede estudiar el mensaje tantas veces como sea necesario.</p> <p>Mayor oportunidad para dar forma al mensaje y escoger las palabras correctas.</p> <p>El costo es mínimo.</p> <p>Los mensajes escritos suelen tener menos errores.</p>	<p>No existe la comunicación visual (gestos, ademanes o reacciones).</p> <p>No permite la retroalimentación inmediata.</p> <p>Tienden a ser aburridos, por lo tanto los empleados muchas veces no les prestan atención.</p> <p>Dificulta la posibilidad de retener la atención del receptor.</p> <p>Carece del enfoque personal y cálido.</p>	<p>Funciona cuando se trata de comunicados formales.</p> <p>Se recomienda cuando se quiere transmitir ideas complicadas.</p> <p>Es ideal para mensajes que deben quedar registrados y recordados.</p>

Medios de comunicación e información	Ventajas	Desventajas	Tipo de información o situaciones recomendadas para cada medio de comunicación e información
Correo electrónico	<p>Permite enviar y contestar mensajes rápidamente.</p> <p>Sirve como instrumento para la comunicación con el exterior.</p> <p>Facilita la posibilidad de comprender escritos largos y detallados.</p> <p>Permite que se envíen mensajes a varias personas, aunque éstas se encuentren en cualquier lugar del mundo.</p> <p>Los mensajes son permanentes y pueden ser consultados cuando se desee.</p> <p>Es conciso y directo.</p>	<p>Se tiene que contar con la tecnología adecuada y capacitar al personal para su uso.</p> <p>El emisor puede enviar mensajes, pero no se asegura de que estos hayan sido leídos.</p> <p>La retroalimentación no es inmediata.</p> <p>No existe la comunicación visual (gestos, ademanes o reacciones).</p> <p>Desde un punto de vista técnico no garantiza la confidencialidad.</p> <p>No es un medio que sea considerado tan formal como las cartas, los oficios o memoranda.</p> <p>Los empleados pueden usarlo para cuestiones personales.</p>	<p>Es empleado para enviar archivos, anunciar reuniones o transmitir información de cualquier tipo (relacionada con las actividades laborales cotidianas, nombramientos, nuevos productos o invitaciones a eventos).</p> <p>A través de este medio se felicita al personal con motivo de aniversarios, cumpleaños, nacimientos, navidad o año nuevo.</p>
Juntas o reuniones de trabajo.	<p>Retroalimentación inmediata.</p> <p>Velocidad (rápida transmisión de mensajes y su recepción).</p>	<p>Si no se toma nota de lo dicho en la reunión, la información podrá olvidarse y no estará disponible para posteriores consultas.</p>	<p>Se recomiendan para resolver problemas, para coordinar actividades o compartir información importante.</p>

Medios de comunicación e información	Ventajas	Desventajas	Tipo de información o situaciones recomendadas para cada medio de comunicación e información
Juntas o reuniones de trabajo.	<p>Calidad personal.</p> <p>Transmite gran cantidad de información.</p> <p>Puede apoyarse en otros medios (audiovisuales, manuales, folletos, trípticos o carteles).</p>	<p>Algunas veces los empleados se intimidan al expresar cara a cara los problemas laborales o las insatisfacciones en el trabajo.</p>	
Manuales de bienvenida.	<p>La distribución es sencilla.</p> <p>Sirve para acercar a los empleados con la organización.</p> <p>En él se puede informar sobre el sentir de la organización al integrar al nuevo empleado a sus filas.</p> <p>Si su formato es atractivo y su redacción correcta, resulta de utilidad para conocer lo que la organización es, hace y ofrece.</p> <p>Facilidad de consulta.</p>	<p>A veces puede parecer un escrito confuso, aburrido y complicado.</p> <p>La información que contiene debe ser reforzada por otro medio.</p> <p>El comunicador debe asegurarse de que el manual sea consultado, pues muchas veces los usuarios lo guardan sin prestarle la atención debida.</p> <p>Debe ser elaborado cuidadosamente para poder atraer la atención de los empleados.</p>	<p>Se aconseja para transmitir información general sobre lo que la organización es o hace y cómo lo logra (historia, estructura formal, objetivos, políticas, filosofía, productos, servicios, identidad visual y situación respecto a la competencia), el horario laboral y vacaciones, las normas de contratación laboral, información sobre los salarios y los sistemas de antigüedad, programas de seguridad social y beneficios especiales.</p> <p>Resulta ideal para un primer acercamiento del empleado con la organización.</p>

Medios de comunicación e información	Ventajas	Desventajas	Tipo de información o situaciones recomendadas para cada medio de comunicación e información
Manual de procedimientos.	<p>Es de fácil consulta y su distribución es sencilla.</p> <p>Si su formato es atractivo y su redacción correcta, resulta de utilidad para conocer la forma de actuar de la organización y las funciones que cada quien debe cumplir.</p> <p>Forja las bases para controlar el cumplimiento de las funciones.</p> <p>Orienta la conducta de los empleados.</p>	<p>A veces puede parecer un escrito confuso, aburrido y complicado.</p> <p>La información que contiene debe ser reforzada por otro medio.</p> <p>El comunicador debe asegurarse de que el manual sea consultado, pues muchas veces los usuarios lo guardan sin prestarle la atención debida.</p> <p>Debe ser elaborado cuidadosamente para poder atraer la atención de los empleados.</p>	<p>Información clasificada sobre la estructura de la organización, productos o servicios que se ofrecen, mantenimiento de la oficina, procedimientos para llevar a cabo el trabajo, especificaciones de producción, descripción de las operaciones secuenciales para lograr un producto o servicio y gráficas sobre estos procesos.</p> <p>Información sobre puestos y relaciones existentes entre departamentos.</p> <p>Instrucciones de uso de los equipos.</p>
Anexos al sobre de sueldo.	<p>Logra aceptación de parte de los empleados, pues el sobre de pago nunca se rehúsa, además de que constituye un hecho agradable.</p> <p>Es directo y conciso.</p> <p>Su distribución es sencilla.</p> <p>Los costos son bajos.</p>	<p>Los sobres de sueldo actualmente son poco utilizados, pues los pagos comúnmente se hacen a través de tarjetas bancarias.</p> <p>Se puede utilizar sólo para un reducido tipo de mensajes.</p> <p>Los mensajes deben ser muy breves.</p>	<p>Mensajes relativos a su paga, por ejemplo: condiciones de pago, aumentos de sueldo, deducciones legales, modificaciones en las cuotas del IMSS o el ISSSTE, premios o compensaciones adicionales.</p>

Medios de comunicación e información	Ventajas	Desventajas	Tipo de información o situaciones recomendadas para cada medio de comunicación e información
Entrevistas	<p>Fomenta la comunicación con el personal.</p> <p>Favorece la retroalimentación inmediata.</p> <p>Permite la comunicación visual.</p> <p>Se tiene mayor control sobre la atención del receptor.</p> <p>Es un sistema de comunicación especializado que permite evaluar a las personas y conocer sus opiniones o expectativas.</p>	<p>Puede ser un método muy tardado si se quiere aplicar a un gran número de empleados.</p> <p>Muchas veces los empleados están sujetos al sistema de premios o castigos, por lo tanto las respuestas que proporcionan al entrevistado podrían no ser del todo verídicas.</p> <p>Cuando el entrevistado no tiene suficiente información sobre el tema que se trata, se crea desinterés o confusión.</p>	<p>La entrevista es utilizada para situaciones de reclutamiento, despido o renuncia, resolución de problemas, coordinación de actividades o motivación a los empleados.</p> <p>Constituye una vía de detección de expectativas, opiniones e insatisfacciones.</p>
Encuestas	<p>Distribución sencilla.</p> <p>Los costos son bajos si la encuesta es elaborada y aplicada por los comunicadores de la organización.</p> <p>Ayuda a identificar los temas que más preocupan a los empleados.</p> <p>El anonimato puede sacar a la luz información no descubierta.</p>	<p>En algunas ocasiones, la encuesta impide que los empleados expliquen y argumenten sus puntos de vista o expresen ideas y sentimientos importantes que no se han tomado en cuenta al elaborar los cuestionarios.</p> <p>La encuesta es una forma de comunicación muy impersonal y poco calida.</p>	<p>Detección de información acerca de: clima laboral, procesos comunicativos, necesidades de información y comunicación, satisfacción en el trabajo o cultura organizacional.</p> <p>Es de gran ayuda para vislumbrar el grado de identificación que los empleados tienen con respecto a la misión, visión y valores.</p>

Medios de comunicación e información	Ventajas	Desventajas	Tipo de información o situaciones recomendadas para cada medio de comunicación e información
Encuestas		No permite la comunicación visual (reacciones, gestos o ademanes).	Gracias a las encuesta se puede saber cuáles son los canales por los que más frecuentemente reciben la información los empleados y la percepción que tienes de ellos.
Intranet	<p>Los miembros de la organización pueden, crear, intercambiar, almacenar y publicar información de manera ágil.</p> <p>Conecta entre sí a todos los miembros de la organización.</p> <p>Frena el uso de papel en las oficinas.</p> <p>Permite el manejo confidencial o restringido de cierta información, pues gracias a la asignación de contraseñas es posible que los públicos internos tengan acceso únicamente al tipo de información que les corresponde, por ejemplo: sólo algunos usuarios podrán ver los estados financieros.</p>	<p>Para algunas organizaciones pequeñas el costo puede resultar un poco alto.</p> <p>Puede causar dependencia y cuando por cuestiones técnicas el medio no funcione, la comunicación se verá sumamente alterada.</p> <p>La sobrecarga de mensajes puede bloquear su procesamiento.</p> <p>Si no se sabe condensar mediante esquemas, cuadros, imágenes, formatos de letras o colores, será poco eficaz.</p> <p>Requiere que los miembros de la organización sean capacitados para su uso.</p>	<p>El tipo de información recomendada va desde la motivacional (noticias positivas o felicitaciones al personal) hasta la que requieren los grupos de trabajo para realizar sus funciones.</p> <p>En este medio se pueden consultar manuales de organización (como los de procedimientos, identidad gráfica, bienvenida e inducción) o publicaciones internas tales como periódicos, boletines o revistas.</p> <p>Sirve para difundir lo que la organización es, hace y ofrece; para distribuir información sobre reclutamiento, capacitación o planes de vida y carrera.</p>

Medios de comunicación e información	Ventajas	Desventajas	Tipo de información o situaciones recomendadas para cada medio de comunicación e información
Publicaciones internas impresas (periódico, revista o boletín)	<p>Distribución sencilla.</p> <p>Facilidad de consulta.</p> <p>Promueve la transmisión de información al interior de la organización y fomenta una imagen positiva de la misma si se gestiona de manera adecuada.</p> <p>Son permanentes y se pueden consultar cuando se necesite.</p> <p>Mayor oportunidad para dar forma al mensaje y escoger las palabras correctas.</p>	<p>Para algunas organizaciones, el costo de las publicaciones puede ser alto.</p> <p>No existe la comunicación visual (gestos, ademanes o reacciones).</p> <p>No permite la retroalimentación inmediata.</p>	<p>Acontecimientos de la organización (mención y reconocimiento de los trabajos relevantes, productos de la organización, nombramientos o ascensos, normas, objetivos internos, proyectos, actividades familiares realizadas por la organización y avisos en general), noticias del momento o temas de interés (economía, política, medio ambiente, salud, ciencia, tecnología, campañas de seguridad o de prevención de enfermedades), temas literarios, etc.</p> <p>Se recomienda para promover la cultura e imagen de la empresa o institución.</p>
Cartel	<p>Generalmente atrae la atención de los públicos al exhibir ilustraciones o fotografías.</p> <p>Es breve y concreto.</p> <p>Propicia la comprensión del mensaje.</p>	<p>No se puede transmitir más de un mensaje.</p> <p>No propicia una retroalimentación inmediata.</p>	<p>Ideal para la publicidad (promoción de un producto, servicio o evento).</p> <p>Propaga ideologías, tendencias, creencias y cultura organizacional.</p>

Medios de comunicación e información	Ventajas	Desventajas	Tipo de información o situaciones recomendadas para cada medio de comunicación e información
Cartel	<p>Las imágenes por si solas pueden sugerir un significado.</p> <p>Puede utilizarse repetidas veces.</p> <p>Puede llegar a ser muy persuasivo y/o educativo.</p> <p>Es de fácil distribución, ya que se puede colocar sobre muros, paredes o tableros de avisos.</p> <p>Se recuerdan fácilmente y se asimilan con rapidez.</p> <p>Resulta indispensable en la difusión pública de mensajes, pues si se coloca en un lugar estratégico, los empleados lo mirarán constantemente.</p>		Ayuda para poner de relieve conceptos durante una exposición oral.
Tablero de avisos.	<p>Es un medio muy sencillo de implementar.</p> <p>No representa elevados costos.</p> <p>No es exclusivo de un solo departamento.</p>	<p>Sirve sólo para mensajes cortos.</p> <p>No es recomendable para detallar información.</p> <p>Actualmente para algunas organizaciones resulta obsoleto.</p>	Es recomendable para boletines o avisos informativos sobre diversas cuestiones, tales como cambios de horario de trabajo, fechas de suspensión de labores, invitaciones o ascensos.

Medios de comunicación e información	Ventajas	Desventajas	Tipo de información o situaciones recomendadas para cada medio de comunicación e información
Tablero de avisos	Los tableros bien ubicados, actualizados, con mensajes claros y oportunos, tienden a despertar el interés y la atención del personal.		
Medios audiovisuales como películas, videos, spots, publirreportajes, documentales y proyecciones fijas (diapositivas).	<p>Son breves y concretos.</p> <p>Algunos combinan sonidos, palabras e imágenes. Lo importante es la creatividad del emisor.</p> <p>Cuando se combina el sentido visual y el auditivo, el impacto es muy poderoso.</p> <p>Facilita la transmisión de información y la persuasión.</p> <p>Mantiene la atención del espectador.</p> <p>Es un medio de alto impacto.</p> <p>Es un medio que puede abarcar más público que otros.</p>	<p>Para muchas organizaciones el costo de su producción es relativamente alto.</p> <p>No es recomendable para detallar información.</p> <p>No propicia una retroalimentación inmediata.</p>	<p>Ideales para transmitir información de impacto y apoyar las tareas de capacitación, entrenamiento y educación.</p> <p>Difunde nuevos mensajes como la presentación de productos o servicios.</p> <p>Se recomienda para introyectar la misión, visión y valores; además es ideal para presentar lo que la organización es y hace.</p> <p>Facilita la asimilación de cifras concretas o datos globales.</p> <p>Permite la transmisión de testimonios breves.</p> <p>Sirve como complemento a otros medios como discursos o exposiciones.</p>

Medios de comunicación e información	Ventajas	Desventajas	Tipo de información o situaciones recomendadas para cada medio de comunicación e información
Publicaciones electrónicas (periódico, revista o boletín)	<p>Promueve la transmisión de información al interior de la organización y fomenta una imagen positiva de la misma si se gestiona de manera adecuada.</p> <p>Reducción de costos de distribución.</p> <p>Aunque el tipo de información recomendada puede ser la misma que la de una publicación interna, las plataformas electrónicas permiten mayor dinamismo gracias a la posibilidad de emplear animaciones, videos, efectos y música.</p> <p>Ofrece la posibilidad de acceder, mediante los vínculos, a otros sitios web relacionados con los temas tratados en la publicación.</p> <p>Ofrece la posibilidad de conseguir retroalimentación mediante herramientas interactivas que buscan respuestas como la encuesta o las nominaciones.</p>	<p>No existe la comunicación visual (gestos, ademanes o reacciones).</p> <p>No se recomienda para organizaciones donde sus miembros no tengan la posibilidad de acceder a internet o no estén habituados a ello.</p> <p>Para su elaboración, el responsable debe tener conocimientos sobre diseño y programación.</p> <p>Las publicaciones habitualmente se ubican como parte de la plataforma de la intranet o de la página web de la organización.</p>	El tipo de información recomendada es la misma que la establecida para las publicaciones impresas.

Medios de comunicación e información	Ventajas	Desventajas	Tipo de información o situaciones recomendadas para cada medio de comunicación e información
Bitácora/blog	<p>Promueve la transmisión de información al interior de la organización y fomenta una imagen positiva de la misma si se gestiona de manera adecuada.</p> <p>Permiten la posibilidad de emplear animaciones, fotografías, videos, efectos y música, recursos que producen un impacto importante entre el público.</p> <p>Ofrece la posibilidad de acceder, mediante los vínculos, a otros sitios web relacionados con los temas tratados en el sitio.</p> <p>Se puede establecer un diálogo directo entre el o los autores y los visitantes, a través de entradas y comentarios.</p> <p>Es un espacio web de sencilla y continua actualización.</p> <p>Se puede gestionar sin conocimientos profundos de programación.</p> <p>Bajo costo.</p>	<p>No existe la comunicación visual (gestos, ademanes o reacciones).</p> <p>En algunas organizaciones la mayoría de sus miembros no tienen la posibilidad de acceder a la red o no están habituados a ello.</p> <p>Se requiere una dedicación rigurosa para su actualización inmediata.</p>	<p>Los contenidos versan sobre lo que la organización es y hace, noticias sobre la misma y acerca del sector al que pertenece, contiene <i>posts</i> o entradas con la posibilidad de agregar comentarios para cada una de ellas.</p> <p>Suelen tener <i>Blogroll</i> o lista de hiperenlaces preferidos.</p>

Medios de comunicación e información	Ventajas	Desventajas	Tipo de información o situaciones recomendadas para cada medio de comunicación e información
<p>Redes sociales como twitter, facebook y hi5.</p>	<p>Es un espacio web de sencilla y continua actualización.</p> <p>En el caso de facebook y hi 5, permiten la posibilidad de emplear, fotografías, animaciones, videos, efectos y música, recursos que producen un impacto importante entre el público.</p> <p>En el caso de facebook y hi 5, se ofrece la posibilidad de acceder, mediante los vínculos, a otros sitios web relacionados.</p> <p>Se puede establecer un diálogo directo y algunas veces instantáneo entre el o los autores y los visitantes, a través de mensajes y comentarios.</p> <p>Se puede gestionar sin conocimientos profundos de programación.</p> <p>Las actualizaciones pueden realizarse desde dispositivos móviles.</p>	<p>En algunas organizaciones la mayoría de sus miembros no tienen la posibilidad de acceder a la red o no están habituados a ello.</p> <p>Se requiere una dedicación rigurosa para su actualización inmediata.</p> <p>El abuso en la utilización de estas redes sociales ocasiona que los empleados gasten mucho tiempo en ellas y por ende descuidan su trabajo, lo que tiene implicaciones importantes sobre la productividad. De hecho en algunas organizaciones se ha prohibido el manejo de estas redes sociales y en los ordenadores se ha bloqueado el acceso a dichos sitios.</p> <p>Al poder acceder a los portales particulares de los miembros de la organización, los asuntos personales quedan al descubierto, lo que puede ocasionar perspicacias o rumores sobre la vida privada y verse afectadas las relaciones interpersonales.</p>	<p>Información general sobre la organización: su giro, su historia, intereses, integrantes, productos y servicios que ofrece, cultura organizacional ideal.</p> <p>Noticias sobre la organización: eventos (ferias, seminarios, fiestas, actividades deportivas, exposiciones, conferencias, cursos, visitas), reconocimientos a miembros destacados, felicitaciones por cumpleaños o ascensos, convocatorias, fusiones, entre otras.</p> <p>Noticias sobre el sector al que pertenece la organización.</p> <p>Noticias sobre el entorno político, económico, tecnológico o cultural.</p> <p>Vínculos a sitios de interés.</p>

Medios de comunicación e información	Ventajas	Desventajas	Tipo de información o situaciones recomendadas para cada medio de comunicación e información
Redes sociales como twitter, facebook y hi5.	Bajo costo.	<p>Resulta ser un arma peligrosa cuando se está irritado, pues se pueden publicar comentarios negativos o poco acertados que afecten las relaciones interpersonales.</p> <p>En el caso de twitter los mensajes son cortos.</p>	

### **c) Tipo de información para cada medio**

En este apartado se debe precisar el tipo de información, los temas y los contenidos que cada medio tendrá. Por ejemplo, si se propone el desarrollo de la intranet, los contenidos serán los siguientes:

- Inducción a la organización: mensaje de bienvenida firmado por el director y con una fotografía de él, historia de la organización, mapas de localización, políticas y reglamentos, cultura organizacional (misión, visión, valores, objetivos), identidad visual (logotipo, nombre, tipografía, colores y guías).
- Organigramas: general y por área.
- Productos y servicios: catálogo de productos y catálogo de servicios.
- Inducción al puesto: por puesto y por área.
- Revista electrónica.
- Capacitación: políticas de capacitación, políticas de maestría y diplomados, cursos vigentes y cursos en línea.
- Directorios: general, por oficina, clientes y proveedores (teléfonos y ubicación).
- Seguridad: ¿qué hacer en caso de ...? sismo, incendio, accidente, intoxicación, fractura, asfixia, ataque cardíaco y primeros auxilios.
- Reclutamiento y selección: solicitud de empleo, búsqueda por carrera, búsqueda por puesto y boletín de vacantes.
- Formatos varios: solicitud de vacaciones, solicitud de préstamo, horas extras, permisos, salida de equipo, mantenimiento, compras, papelería y viáticos.

### **d) Recursos necesarios**

Se refiere a la determinación de cuáles recursos se requieren para implementar el plan, con cuáles se cuenta y cómo se obtendrán los que no están disponibles. Estos abarcan:

- ✓ Personal para implementar el plan, por ejemplo: programadores, analistas, líderes de proyecto, consultores, diseñadores gráficos, editores o publicistas.
- ✓ Recursos materiales, por ejemplo: equipos (proyectores, televisión, videocaseteras, impresoras), pizarrones o papelería.

- ✓ Recursos financieros para poder solventar los gastos que el plan implica.
- ✓ Instalaciones o lugares donde se llevarán a cabo las actividades estratégicas.

### e) Cronogramas

En este apartado de la planificación se establece la secuencia para efectuar las actividades de comunicación, es decir el orden cronológico que debe seguir el plan, sin indicar la manera en que debe realizarse.

Los cronogramas deben presentarse gráficamente y establecerse en términos de meses, semanas o días, de acuerdo al tipo de plan establecido.

Es importante que el planificador cuente con un cronograma para cada estrategia establecida, donde determine las fechas de elaboración e implementación de cada actividad.

Además es necesario que prepare un cronograma global de todo el plan donde señale de manera general los tiempos de implementación de las estrategias, pues éste servirá para presentarlo en el reporte o presentación final ante los directivos. Se recomienda formular una tabla por año si las columnas se determinan en meses.

Ejemplo:

Tabla 3.14 Cronograma global del plan.

ACTIVIDADES	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
Estrategia 1												
Estrategia 2												
Estrategia 3												

## **f) Presupuesto**

Un presupuesto es “un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un período específico.”<sup>125</sup> Es un elemento indispensable en la planeación, ya que gracias a él se desglosarán en términos cuantificables los elementos que la organización requiere para alcanzar los objetivos previamente fijados.

En esta etapa se le asignan cifras a las actividades, básicamente nos referimos al flujo de dinero que se requerirá para implementar el plan de comunicación. El objetivo primordial es determinar la forma más adecuada de utilizar los recursos disponibles.

Lo más adecuado es que el presupuesto se presente como un esquema que sea fácil de comprender; puede establecerse de manera general en una primera instancia y posteriormente desglosarse.

A continuación un ejemplo de presupuesto:

---

<sup>125</sup> Lourdes Munch Galindo. *Op. cit.*, pág 83.

Tabla 3.15 Presupuesto (ejemplo)

<b>Estrategias y acciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
<b>Estrategia 1</b>			
Buzón	1 unidad	\$ 500 por unidad	\$ 500
Papeletas	500 unidades	\$ 100 por 500 unidades	\$ 100
Tríptico	220 unidades	\$ 2 por unidad	\$ 440
Historietas	200 unidades	\$ 6 por unidad	\$ 1 200
Cartel	5 unidades	\$ 50 por unidad	\$ 250
Servicio de cafetería.	11 servicios de cafetería.	\$ 50 por servicio	\$ 550
<b>Estrategia 2</b>			
Tríptico (elementos de cultura).	245 unidades	\$ 2 por unidad	\$ 490
Rompecabezas	6 unidades	\$ 25 por unidad	\$ 150
Cartel sobre misión, visión y valores.	34 unidades	\$ 50 por unidad	\$ 1 700
Cartel sobre objetivos y metas.	17 unidades	\$ 50 por unidad	\$ 850
Servicio de cafetería	9 servicios de cafetería	\$ 50 por servicio	\$ 450
Bocadillos	Servicio de bocadillos para 217 personas.	-----	\$ 3 000
<b>Estrategia 3</b>			
Mouse pad	50 unidades	\$ 15 por unidad	\$ 750
Taza	230 unidades	\$ 21 por unidad	\$ 4 830
Calendario	14 unidades	\$ 80 por unidad	\$ 1 120
Pluma	230 unidades	\$ 3 por unidad	\$ 690
Lapicera	230 unidades	\$ 25 por unidad	\$ 5 750
Agenda de bolsillo	230 unidades	\$ 5 por unidad	\$ 1 150
<b>Estrategia 4</b>			
Manual de organización	250 unidades	\$ 9 por unidad	\$ 2 250
Manual de procedimientos	250 unidades	\$ 9 por unidad	\$ 2 250
Asesor en análisis de procedimientos.	Un asesor	\$ 35 000 costo total de la asesoría	\$ 35 000
<b>Estrategia 5</b>			
Manual de bienvenida	250 unidades	\$ 9 por unidad	\$ 2 250
Video sobre la organización	Una producción	\$ 60 000 costo total de la producción.	\$ 60 000
Personal para el desarrollo de la intranet.	Un programador y un diseñador gráfico.	\$ 35 000 por programador. \$ 20 000 por diseñador	\$ 55 000

<b>Estrategias y acciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Computadoras colectivas para la consulta de intranet.	3 unidades	\$ 12 000 por unidad	\$ 36 000
<b>Estrategia 6</b>			
Revista interna	217 unidades cada dos meses durante 2 años.	\$ 7 por unidad	\$ 16 709
Díptico para promocionar la consulta de la revista.	220 unidades	\$ 1 por unidad	\$ 220
Pizarrón de avisos	1 unidad	\$ 1000 por unidad	\$ 1 000
<b>Estrategia 7</b>			
Folleto sobre condiciones generales de trabajo.	250 unidades	\$ 9 por unidad	\$ 2 250
Asesor para la elaboración del folleto.	----- -----	\$ 15 000 costo total de la asesoría.	\$ 15 000
Facilitador para la charla sobre la ley del IMSS	1 plática para cada grupo de empleados. Serán 8 grupos.	\$ 4 000 por cada platica.	\$ 32 000
Ley del IMSS	250 unidades	\$ 10 por unidad	\$ 2 500
Servicio de cafetería.	8 servicios de cafetería	\$ 50 por servicio.	\$ 400
<b>Estrategia 8</b>			
Renta de computadoras para impartir el curso de intranet.	11 unidades	\$ 2 000 por unidad (renta por dos semanas)	\$ 22 000
Capacitador para efectuar el curso sobre el uso de intranet.	----- -----	\$ 30 000 por el curso	\$ 30 000
Capacitador para desarrollar el curso sobre formación de instructores	----- -----	\$ 15 000 por el curso	\$ 15 000
Capacitador para desarrollar el curso sobre manejo de juntas efectivas.	----- -----	\$ 10 000 por el curso	\$ 10 000
Servicio de cafetería	22 servicios de cafetería	\$ 50 por servicio.	\$ 1 100

Costo total para implementar las estrategias: \$364 899

Finalmente se ofrece un ejemplo sobre cómo se puede establecer y simplificar una propuesta de comunicación interna:

**TIEMPO ESTIMADO PARA LA PROPUESTA:**

3 años (de enero de 2009 a enero de 2012)

**ESTRATEGIA 1: Incentivar la participación de los miembros de la organización en las propuestas de comunicación**

***MEDIO 1: Plática con líderes formales e informales para incentivarlos a desarrollar los sistemas de comunicación y que a su vez exhorten a los demás miembros de la organización para que hagan lo mismo.***

**Apoyos:**

Presentación de *power point*.

**Receptores (público al que va dirigido el medio):**

- Mandos altos y medios como jefes, supervisores y gerentes.
- Líderes informales previamente identificados (sobre todo pertenecientes al nivel operativo).

**Tipo de información (contenidos o temas a tratar):**

- Dinámica de los números (necesidad de tener un sistema de trabajo).
- Necesidad de hacer algo para mejorar los sistemas de comunicación interna.
- Qué se va a hacer para mejorar los sistemas de comunicación.
- Cómo se va a lograr.
- Beneficios y ventajas que traerá actuar con respecto a la comunicación.
- Papel que jugarán los líderes en el proceso de cambio.

**Recursos materiales:**

- Sala de juntas.
- Servicio de cafetería.
- Cañón y computadora portátil.

**Tiempos:**

Preparación de la plática: 1<sup>a</sup>. semana de enero de 2009.  
Implementación de la plática: 2<sup>a</sup>. semana de enero 2009.

**Responsable:**

La preparación e implementación de la plática estará a cargo del comunicador organizacional.

## ***MEDIO 2: Buzón de sugerencias, quejas y opiniones sobre la organización en general y el proceso de planificación en comunicación.***

### **Apoyos:**

- Papeletas impresas.
- Tríptico informativo sobre el buzón.
- 5 carteles para promover la utilización del buzón.
- Incentivos a las mejores sugerencias.

### **Receptores (público al que va dirigido el medio):**

Todos los integrantes de la organización.

### **Tipo de información (contenidos o temas a tratar):**

- Buzón. Sugerencias, opiniones y quejas.
- Tríptico informativo sobre el buzón: ¿qué es el buzón de sugerencias?, ¿para qué sirve?, ¿qué beneficios traerá?, ¿quién revisará las sugerencias, opiniones y quejas y cada cuándo lo hará?, ¿cómo puedo saber si mi sugerencia o queja es tomada en cuenta?, ¿premios a las mejores propuestas?, ¿quién me puede brindar más información sobre el tema?
- Cartel. Mensaje de impacto para dar a conocer la nueva alternativa de propuestas, quejas y sugerencias.

### **Recursos materiales:**

- 1 buzón
- 500 papeletas
- 250 trípticos
- 5 carteles

### **Formatos:**

Buzón: caja de acrílico de 25cmx 30cmx 36cm, impreso a una tinta en serigrafía.

Papeletas: papeletas foliadas de 10cm x 8cm, impresas con algunas preguntas que el empleado puede o no contestar (nombre y área opcional, fecha, queja, sugerencia y propuesta).

Tríptico: hoja tamaño carta de papel bond, impresa a 3 tintas y doblada en tres partes.

Carteles: papel couche impreso a 3 tintas, con medidas de 60cn x 40cm.

### **Colocación:**

- El buzón y las papeletas serán colocados a un lado de la recepción principal.
- Los trípticos se repartirán en cada área de la organización.
- Los carteles se pegarán afuera de los sanitarios y en los corredores principales.

### **Tiempos:**

- Elaboración del medio y los apoyos: 3<sup>a.</sup> y 4<sup>a.</sup> semana de enero y 1<sup>a.</sup> semana de febrero de 2009.
- Colocación de carteles: 2<sup>a.</sup> semana de febrero de 2009.
- Colocación de buzón: 3<sup>a.</sup> semana de febrero de 2009.
- Entrega de trípticos: 3<sup>a.</sup> semana de febrero de 2009.
- Revisión de las papeletas del buzón: cada semana a partir de la colocación del mismo.

**Otras especificaciones:**

- Las papeletas del buzón serán revisadas cada semana y se les dará seguimiento a todas las quejas o sugerencias.

**Responsable:**

- El líder del plan (comunicador organizacional) se encargará de elaborar los contenidos y el diseño del medio y los apoyos, asimismo revisará y dará seguimiento a las sugerencias, quejas y opiniones.

- El encargado de la planificación en conjunto con los niveles institucionales elegirán las sugerencias más viables y benéficas para la organización, se les dará seguimiento y se otorgará un bono económico a los autores de las 3 mejores propuestas.

**MEDIO 3: Plática con los trabajadores para incentivarlos a participar en las acciones propuestas.****Apoyos:**

- Historieta sobre casos en donde la falta de comunicación afecta los procesos de trabajo.  
- Presentación en *power point*

**Receptores (público al que va dirigido el medio):**

Todos los trabajadores del nivel operativo.

**Tipo de información (contenidos o temas a tratar):**

- Necesidad de hacer algo para mejorar los sistemas de comunicación interna.  
- Qué se va a hacer para mejorar los sistemas de comunicación y cómo se piensa lograr.  
- Beneficios y ventajas de implementar un plan.  
- Papel que los empleados juegan en el proceso de implementación de estrategias.  
- Importancia de la disposición frente al cambio.

**Recursos materiales:**

- 200 historietas  
- Taller acondicionado para dar la plática  
- Servicio de cafetería  
- Cañón y computadora portátil

**Tiempos:**

Preparación de la plática: 2ª. semana de febrero de 2009.

Implementación de la plática: 2ª y 3ª. semana de febrero de 2009.

**Responsable:**

La plática estará a cargo del comunicador organizacional.

**Otras especificaciones:**

- Para efectuar esta actividad se formarán 10 grupos de 22 personas y se dará una plática por día.

## **ESTRATEGIA 2: Difundir, explicar e introyectar en los empleados el significado de los elementos de la cultura ideal.**

***MEDIO 1: Plática con líderes formales para incentivarlos a impulsar algunos elementos de la cultura ideal en su área.***

### **Apoyos:**

- Tríptico sobre elementos de la cultura organizacional ideal.
- Presentación en *power point*.

### **Receptores (público al que va dirigido el medio):**

Mandos altos y medios como jefes, supervisores, gerentes y directivos.

### **Tipo de información (contenidos o temas a tratar):**

- Qué es la cultura organizacional ideal.
- Elementos básicos de la cultura ideal (políticas, misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategias y reglamentos).
- Importancia de que los trabajadores comprendan y asimilen los elementos de la cultura.
- Cómo pueden los líderes contribuir a que los elementos de la cultura se introyecten en los trabajadores.
- Cómo desarrollar una reunión para reforzar los elementos de la cultura y verificar su aplicación en el trabajo diario.

### **Recursos materiales:**

- 25 trípticos.
- Sala de juntas acondicionada para la plática.
- Servicio de cafetería.
- Cañón y computadora portátil.

### **Tiempos:**

Preparación de la plática: 4ª. semana de febrero de 2009.

Implementación de la plática: 1ª. semana de marzo de 2009.

### **Responsable:**

La plática estará a cargo del comunicador organizacional.

### **Otras especificaciones:**

Los trípticos contendrán la siguiente información: - qué es la cultura organizacional y su importancia, breve historia de la organización, descripción de actividades generales, declaración de la misión, visión, valores, objetivos y metas generales.

## **MEDIO 2: Taller de cultura organizacional.**

### **Apoyos:**

- Rompecabezas de valores y logotipo.
- Trípticos sobre elementos de la cultura organizacional ideal.
- Presentación en Power- Point.

### **Receptores (público al que va dirigido el medio):**

Todos los miembros de la organización

### **Tipo de información (contenidos o temas a tratar).**

- Dinámica de involucramiento e introductoria.
- Discurso del director general.
- Qué es la cultura organizacional y su importancia.
- Historia de la organización.
- Descripción de las actividades generales de la organización.
- Descripción, explicación, importancia y ejemplos de casos prácticos sobre políticas, misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategias y reglamentos.
- Descripción de la cultura ideal de la organización.
- Compromisos y acuerdos comunes.
- Dinámicas de reforzamiento.

### **Recursos materiales:**

- Salón de eventos acondicionado para el taller.
- Servicio de cafetería y bocadillos.
- 220 trípticos.
- 6 rompecabezas.
- Cañón y computadora portátil.

### **Tiempos:**

Preparación del taller y elaboración de apoyos: 2ª. y 3ª. semana de marzo de 2009.  
Implementación del taller: 4ª. semana de marzo de 2009 y 1ª. semana de abril de 2009.

### **Responsable:**

El taller estará a cargo del comunicador organizacional.

### **Otras especificaciones:**

- Para dar el taller se formarán 8 grupos de 27 personas y se dará un taller por día (4 talleres por semana).
- Los rompecabezas serán utilizados en las dinámicas de reforzamiento y contendrán información como logotipo y valores.
- Los trípticos serán entregados a todos los empleados y contendrán la siguiente información: qué es la cultura organizacional y su importancia, breve historia de la organización, descripción de actividades generales, declaración de misión, visión, valores, objetivos y metas.

### ***MEDIO 3: Cartel sobre misión, visión y valores***

**Receptores:**

Todos los miembros de la organización.

**Tipo de información (contenidos o temas a tratar):**

Enunciados sobre misión, visión y valores de la organización.

**Recursos materiales:**

- 34 carteles. (17 sobre misión y visión y 17 acerca de los valores).

**Formato:**

Carteles de papel tipo poster, impresos a 2 tintas, con medidas de 60cm x 40cm.

**Colocación:**

Colocación en cada área de la organización, pasillo principal, sanitarios y recepción.

**Tiempos:**

- Elaboración del cartel: 1ª. semana de marzo de 2009.
- Implementación (colocación del cartel): 3ª. semana de marzo de 2009.

**Responsable:**

El cartel será elaborado por el comunicador organizacional y el diseñador gráfico.

### ***MEDIO 4: Cartel sobre objetivos y metas.***

**Receptores:**

Todos los miembros de la organización.

**Tipo de información (contenidos o temas a tratar):**

Enunciados de los objetivos y metas generales de la organización.

**Recursos materiales:**

- 17 carteles.

**Formato:**

Carteles de papel tipo poster, impresos a 4 tintas, con medidas de 60cm x 40cm.

**Colocación:**

Colocación en cada área de la organización, pasillo principal, sanitarios y recepción.

**Tiempos:**

- Elaboración del cartel: 1ª. semana de marzo de 2009.
- Implementación (colocación del cartel): 3ª. semana de marzo de 2009.

**Responsable:**

El cartel será elaborado por el comunicador organizacional y el diseñador gráfico.

### **ESTRATEGIA 3: Reforzar constante y permanentemente el conocimiento sobre la misión, visión, valores, objetivos y metas.**

**MEDIO 1: Artículos promocionales (mouse pad, lapicera, taza, agenda de bolsillo, calendario y pluma) impresos con los elementos de la cultura organizacional ideal.**

**Receptores:**

Todos los miembros de la organización.

**Tipo de información (contenidos o temas a tratar):**

- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos
- Metas

**Recursos materiales:**

- 50 mouse pad
- 230 tazas
- 230 porta lápices
- 14 calendarios
- 230 plumas
- 230 agendas de bolsillo

**Formatos:**

- Mouse pad. Hule espuma redondo, impreso a 3 tintas.
- Taza. Cerámica blanca, impresa a 2 tintas.
- Porta lápices. Cubo de acrílico, impreso a 3 tintas.
- Calendario. Papel tipo poster, impreso a 3 tintas, con medidas de 90cm x 70cm.
- Pluma. Pluma de tinta negra y azul, impresa a dos tintas.
- Agenda de bolsillo. Agenda metálica y magnética, impresa en serigrafía a 2 tintas, con medidas de 8cm x 6cm.

**Tiempos:**

Diseño y elaboración de los artículos: 4ª. semana de marzo, 1ª., 2ª. Y 3ª. semana de abril de 2009.

Implementación (entrega de los artículos): 4ª. semana de abril de 2009.

**Responsable:**

Comunicador organizacional y diseñador gráfico.

**Otras especificaciones:**

- Cada artículo tendrá impreso uno o dos conceptos, sólo el porta lápices tendrá cuatro.
- El *mouse pad* se entregará únicamente al personal de oficina; las tazas, los porta lápices, las plumas y las agendas de bolsillo serán para todos los miembros de la organización y los calendarios se pegarán en cada área de la organización y en la recepción principal.

***MEDIO 2: Inserciones sobre los elementos de la cultura organizacional ideal, impresas en los recibos de pago***

**Receptores:**

Todos los miembros de la organización.

**Tipo de información (contenido o temas a tratar):**

- Políticas generales
- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos generales
- Metas generales
- Estrategias generales

**Tiempos:**

Inserciones cada mes, a partir de la 1ª. semana de mayo de 2009.

**Responsables:**

Comunicador organizacional.

**Otras especificaciones:**

En los recibos de pago se imprimirá un concepto cada mes.

***MEDIO 3: Impresión de la misión, visión, valores, políticas, objetivos, metas y estrategias en las primeras hojas de la revista interna.***

**Apoyos:** Revista interna

**Receptores:**

Todos los miembros de la organización

**Tipo de información (contenidos o temas a tratar):**

- Políticas generales
- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos generales
- Metas generales
- Estrategias generales

**Tiempos:**

Impresión permanente en cada número de la revista interna, a partir de que ésta se elabore. Se alternará un concepto por número.

**Responsable:** Comunicador organizacional

***MEDIO 4: Crucigramas, sopa de letras, acertijos, pequeñas historietas, laberintos, caricaturas de personajes con leyendas, entre otros. Todos ellos impresos en la revista interna.***

**Receptores:**

Todos los miembros de la organización.

**Tipo de información (contenidos o temas a tratar):**

- Misión
- Visión
- valores

**Tiempos:**

Impresión en algunos números de la revista interna, a partir de que ésta se elabore.

**Responsable:**

Comunicador organizacional y diseñador gráfico.

***MEDIO 5: Reuniones semestrales en cada área para reforzar los elementos de la cultura, verificar su aplicación en el trabajo diario y recordar los compromisos establecidos durante el taller de comunicación organizacional.***

**Apoyos:**

- Documento impreso acerca de los acuerdos y compromisos formulados durante el taller de cultura organizacional.
- Charla con los gerentes de área para informarlos y orientarlos sobre cómo desarrollar la reunión con los empleados a su cargo. Ésta se encontrará integrada en la plática con líderes formales para incentivarlos a impulsar los elementos de la cultura ideal en su área (véase medio 1 de la estrategia 2).

**Receptores:**

Todos los miembros de cada área.

**Tipo de información (contenidos o temas a tratar):**

- Elementos de la cultura organizacional.
- Comentarios sobre la aplicación en el trabajo diario.
- Avances de los compromisos y acuerdos.
- Conclusiones.

**Tiempos:**

-La reunión por área se efectuará cada seis meses a partir de que se impartió el taller de cultura organizacional. Por lo tanto las primeras reuniones se realizarán la 4ª. semana de septiembre de 2009. Las segundas se realizarán la cuarta semana de marzo de 2010 y las terceras la 4ª. semana de septiembre de 2010.

**Responsable:** Cada gerente tendrá que efectuar la reunión en su área y reportar los avances o conclusiones al comunicador organizacional.

**ESTRATEGIA 4: Difundir la información necesaria para que los empleados cumplan adecuadamente sus funciones (qué deben hacer, cómo, cuándo, dónde, con qué herramientas, a quién deben rendir cuentas o quién se las debe rendir).**

***MEDIO 1: Manual de organización***

**Apoyos:**

Reunión por área para presentar el manual.

**Receptores:**

Todos los integrantes de cada departamento.

**Tipo de información (contenidos o temas a tratar):**

- Introducción sobre la necesidad de crear y utilizar un manual de organización.
- Estructura de la organización.
- Funciones y actividades de cada departamento.
- Explicación de la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad de cada departamento.
- Relaciones y métodos de coordinación existentes entre departamentos.

**Recursos materiales y humanos:**

- 250 manuales de organización
- Personal experimentado en análisis de procedimientos

**Formato:**

Papel bond de 15cm x 17cm, impreso a color.

**Tiempos:**

- La elaboración se efectuará de la 2ª. semana de mayo a la 2ª. semana de julio de 2009.
- La entrega del manual se efectuará durante la 4ª. semana de agosto de 2009 y la 1ª. semana de septiembre de 2009 durante una reunión programada por área para dar a conocer el manual.
- Entrega siempre que una nueva persona se integre a la organización.

**Responsable:**

Comunicador organizacional con ayuda del especialista en análisis de procedimientos.

***MEDIO 2: Manual de procedimientos (específico por departamento)***

**Apoyos:**

Reunión por área para presentar el manual y especificar las funciones de cada miembro.

**Receptores:**

Todos los integrantes de cada área.

**Tipo de información (contenidos o temas a tratar):**

- Introducción
- Estructura del área.
- Nombres de los puestos.
- Descripción de funciones para cada puesto.

- Métodos y procedimientos para ejecutar cada función (cómo se va a hacer).
- Algunas otras especificaciones sobre el puesto (dónde se efectuará el trabajo, cuáles son los métodos de evaluación del desempeño, cada cuándo se reportarán resultados y a quién, etc.).
- Relaciones y métodos de coordinación entre puestos.
- Reglamento interior.

**Recursos materiales y humanos:**

- 250 manuales de procedimientos - Personal experimentado en análisis de procedimientos

**Formato:**

Papel bond de 17cm x 20cm, impreso a color.

**Tiempos:**

- La elaboración se efectuará de la 2ª. semana de mayo a la 2ª. semana de agosto de 2009.
- La entrega del manual se efectuará durante la 4ª. semana de agosto de 2009 y la 1ª. semana de septiembre de 2009 durante una reunión programada por área para dar a conocer el manual y especificar las funciones de cada miembro.
- Entrega siempre que una nueva persona se integre a la organización.

**Responsable:**

Comunicador organizacional con ayuda del especialista en análisis de procedimientos.

***MEDIO 3: Curso de inducción al puesto.***

**Apoyos:**

- Manual de organización y de procedimientos.

**Receptores:**

Sólo a los nuevos integrantes de la organización.

**Tipo de información (contenidos o temas a tratar):**

- Localización del puesto (a qué área pertenece).
- Estructura del área.
- Nombres de los puestos.
- Funciones o actividades específicas del puesto (qué tiene que hacer, cómo lo tiene que hacer, cuándo, dónde, con que herramientas, a quién debe rendir cuentas y quién se las tiene que rendir, etcétera).
- Relaciones y métodos de coordinación con otras áreas.
- Reglas internas del área a la que pertenece.

**Tiempos:**

Siempre que un nuevo empleado ingrese a la organización.

**Responsable:**

- Siempre que un nuevo empleado ingrese a la organización el encargado y responsable de impartir el curso será su superior.

**Otras especificaciones:**

- Con el curso de formación de instructores que más adelante se propone, describe y explica, los superiores estarán preparados para manejar esta actividad.

#### ***MEDIO 4: Reuniones mensuales con los gerentes de cada área y el director general.***

**Apoyos:**

- Orden del día.
- Los que el director general considere pertinentes.

**Receptores:**

Todos los gerentes de área.

**Tipo de información (contenidos o temas a tratar):**

- Actividades conjuntas a realizar durante el mes.
- Productividad y desempeño.
- intercambio de información.
- Solución de problemas.

**Recursos materiales:**

Sala de juntas acondicionada para la reunión.

**Tiempos:**

- Cada mes a partir de la 1ª. semana de noviembre de 2009.

**Responsables:**

El director general.

**Otras especificaciones:**

- El comunicador hablará con el director y con los gerentes de área para explicarles las razones por las que resulta necesario efectuar reuniones mensuales.
- El comunicador tratará de convencerlos de que realicen periódicamente las reuniones.
- Con los cursos sobre manejo efectivo de juntas y formación de instructores que más adelante se proponen, describen y explican, los directivos estarán preparados para realizar esta actividad.

#### ***MEDIO 5: Reuniones por área.***

**Apoyos:**

- Orden del día.
- Los que el gerente considere necesarios

**Receptores:**

Todos los miembros de cada área.

**Tipo de información (contenidos o temas a tratar):**

- Actividades a realizar.
- Coordinación
- Desempeño y productividad.
- Solución de conflictos.
- Retroalimentación.

**Tiempos:**

- Cada semana o cada 15 días de acuerdo con lo que el encargado de área determine conveniente.
- Las reuniones comenzarán a partir de la 1ª. semana de noviembre de 2009.

**Responsables:**

Cada gerente de área.

**Otras especificaciones:**

- El comunicador hablará con los gerentes de área para explicarles las razones por las que resulta necesario efectuar estas reuniones.
- El comunicador tratará de convencerlos de que realicen periódicamente las reuniones.
- Se les enviará a los gerentes un correo electrónico invitándolos a realizar las reuniones.
- Con los cursos sobre manejo efectivo de juntas y formación de instructores que más adelante se proponen, describen y explican, los gerentes estarán preparados para realizar esta actividad.

## **ESTRATEGIA 5: Crear canales de comunicación que gestionen el conocimiento sobre lo que la organización es, hace y ofrece.**

### ***MEDIO 1: Manual de bienvenida.***

#### **Apoyo:**

Charla de bienvenida para los empleados de nuevo ingreso.

#### **Receptores:**

Todos los miembros de la organización, pero sobre todo aquellos empleados de nuevo ingreso.

#### **Tipo de información (contenidos o temas a tratar):**

- Carta de bienvenida firmada por el director general (con fotografía).
  - ¿Qué se espera del empleado?
  - ¿Qué ofrece la organización?
  - Historia de la organización.
  - Estructura formal (organigrama y descripción de las principales funciones).
  - Ubicación de áreas o departamentos, teléfonos y correos electrónicos.
  - Objetivos y políticas generales de organización.
  - Declaración de la misión, visión y los valores.
  - Productos y/o servicios que ofrece la organización.
  - Posición dentro del mercado y situación respecto a la competencia.
  - Contribución al desarrollo de la comunidad.
  - Normas de contratación laboral (período de prueba, promociones, traslados, despidos temporales y nueva contratación).
  - Horario laboral (horario normal, horas extraordinarias, normas para ausentarse) y vacaciones.
  - Fiestas de fin de año, cenas o reuniones habituales.
- Información sobre salarios (bonificaciones especiales, días de pago, sistema empleado, etcétera).
- Sistemas de antigüedad y de recompensas.
  - Programas de seguridad social.
  - Servicios y beneficios especiales (viajes, capacitación, cursos de idiomas, gastos de automóvil, servicio de comedor, servicio médico interno, rifas, etcétera).
  - Representación sindical.
  - Reglamento general.

#### **Recursos materiales:**

250 manuales.

#### **Formatos:**

Papel bond de 20cm x 15cm, impreso a color.

#### **Tiempos:**

- La elaboración del manual será de la 1ª. semana de septiembre a la 1ª. semana de octubre de 2009.
- La entrega a todos los integrantes de la organización se realizará a partir de la 4ª. semana de noviembre de 2009 y a todo empleado de nuevo ingreso.

#### **Responsable:**

Comunicador organizacional.

### **Medio 2: Plática de bienvenida.**

**Apoyos:**

- Recorrido por las instalaciones y presentación con los compañeros de trabajo.
- Entrega del manual.

**Receptores:**

Todos los empleados de nuevo ingreso.

**Tipo de información (contenidos o temas a tratar):**

Información general sobre la empresa.

**Tiempos:**

Siempre que un nuevo empleado ingrese a la organización.

**Responsable:**

Comunicador organizacional.

**Otras especificaciones:**

El apoyo para la plática será el manual de bienvenida del que ya se ha escrito.

### **MEDIO 3: Video corporativo.**

**Receptores:**

Todos los miembros de la organización, sobre todo los nuevos integrantes de la misma.

**Tipo de información (contenidos o temas a tratar)**

- Discurso introductorio por parte del director.
- Información general de la organización: historia de la organización, perfil, productos y servicios; misión, visión y valores; división por áreas (actividades principales de cada una).
- Principales logros
- Contribución al desarrollo de la comunidad.
- Qué se espera del trabajador y qué ofrece la organización.

**Recursos materiales y humanos:**

- Contratación de personal de producción para la grabación y edición del video.

**Tiempos:**

- Elaboración del video (preparación de *story board*, grabación y edición) de la 4ª. septiembre de 2009 a la 2ª. semana de diciembre de 2009.
- Presentación del video a los empleados: 3ª. semana de enero de 2010.
- Presentación del video siempre que un nuevo empleado ingrese a la organización.

**Responsable:**

Comunicador organizacional

**Otras especificaciones:**

- La presentación del video se realizará en el salón de eventos, en grupos de 27 personas cada uno.

## **MEDIO 4: Desarrollo de la intranet.**

### **Apoyos:**

- Curso de capacitación para la utilización de la intranet (más adelante se propone y describe).
- Avisos en el pizarrón para promocionar la utilización de la intranet.
- Comunicación cara a cara entre jefes y subordinados para promocionar el uso de la intranet.

### **Receptores:**

Todos los miembros de la organización.

### **Tipo de información (contenidos o temas a tratar):**

- Mensaje de bienvenida.
- Historia de la organización.
- Mapas de localización.
- Elementos de la cultura organizacionales ideal (misión, visión, valores, objetivos, metas, políticas y estrategias).
- Identidad visual (nombre corporativo, logotipo, colores y tipografía)
- Organigramas: general y por área.
- Reglamentos: general y por área.
- Catalogo de productos y servicios.
- Manual de bienvenida.
- Manual de organización.
- Manual de procedimientos por departamento.
- Condiciones generales de trabajo.
- Capacitación: políticas de capacitación, políticas de maestrías o diplomados y cursos programados para el año vigente.
- Planes de vida y carrera: por área y por puesto.
- Reclutamiento y selección: solicitud de empleo, búsqueda por carrera y por puesto, pruebas psicométricas y boletín de vacantes.
- Formatos varios: incapacidades, contratos y renuncia; pago de viáticos, horas extras y bonificaciones especiales; solicitud de vacaciones, permisos, promoción, préstamos, materiales, salida de equipo, mantenimiento y otros.
- Revista electrónica.
- Medidas de seguridad: primeros auxilios, teléfonos de emergencia, ¿qué hacer en caso de sismo, incendio, accidente, intoxicación, asfixia, fractura y ataque cardíaco.
- Directorios: general, por área y por puesto.

### **Recursos materiales y humanos:**

- Personal especializado para el desarrollo de la intranet.
- 3 computadoras colectivas para empleados que no laboran en oficina y no tienen acceso a una en su lugar de trabajo.

### **Tiempos:**

- La elaboración de la intranet se realizará de la 4<sup>a</sup>. septiembre de 2009 a la 2<sup>a</sup>. semana de diciembre de 2009.
- Se puede utilizar a partir de 3<sup>a</sup>. semana de enero de 2010.

**Responsable:** Comunicador organizacional con ayuda del personal especializado.

## **ESTRATEGIA 6: Crear canales permanentes de comunicación que oportunamente informen sobre el acontecer diario del trabajo, la organización y de su entorno.**

### ***MEDIO 1: Revista interna.***

#### **Apoyos:**

- Díptico para promocionar la consulta de la revista interna.
- Correo electrónico para informar sobre la nueva revista interna.
- Avisos en el pizarrón para informar sobre la revista interna.
- Comunicación cara a cara entre los jefes y el personal a su cargo, para promocionar la consulta de la revista interna.

#### **Receptores:**

Todos los miembros de la organización.

#### **Tipo de información (contenidos o temas a tratar):**

- Cultura (misión, visión, valores, políticas, objetivos y estrategias generales).
- Editorial.
- La organización y su entorno.
- Ciencia, tecnología, política y salud.
- Noticias de interés (traslados, asensos, fallecimientos, vacantes, fusiones).
- Difusión (eventos, capacitación, fiestas, conferencias, visitas o proyectos).
- El empleado del mes.
- Cumpleaños o aniversarios.
- Colaboraciones.
- Seguimiento... (seguimiento que se le da a las quejas o sugerencias).
- Tips (higiene, limpieza o salud).
- Sugerencias (cine, teatro o literatura).
- Literatura (efemérides, cuentos, biografías o críticas).
- Entretenimiento (crucigramas, sopa de letras, laberintos)
- Sabías que...
- Directorio

#### **Recursos materiales:**

217 ejemplares de la revista cada dos meses.

#### **Formato:**

Tamaño media carta, impresa a color.

#### **Distribución:**

La revista se distribuirá en cada área de la organización.

#### **Tiempos:**

- Publicación cada dos meses.
- Primera publicación la 4ª. semana de febrero de 2010.

**Responsable:**

La elaboración estará a cargo del comunicador organizacional.

**Otras especificaciones:**

- La promoción de la revista se hará mediante un díptico informativo, avisos en el pizarrón, a través del correo electrónico, la intranet y la comunicación cara a cara entre jefes a subordinados.
- La promoción cara a cara la iniciará el comunicador organizacional con los gerentes y jefes de departamento, para que éstos a su vez la efectúen con el personal a su cargo.

**MEDIO 2: Pizarrón de avisos.****Receptores:**

Todos los integrantes de la organización.

**Tipo de información (contenidos o temas a tratar):**

Variada (asensos, cambios de horario de trabajo, fechas de suspensión de labores, invitaciones a eventos, cursos o talleres).

**Recursos materiales:**

1 pizarrón

**Formato:**

Pizarrón de madera de 1.50 m x 1.15 m, con marco de aluminio y protección de vidrio.

**Colocación:**

Pasillo principal.

**Tiempos:**

El pizarrón estará en funcionamiento a partir de la 2<sup>a</sup>. semana de febrero de 2010.

**Responsable:**

El comunicador organizacional se hará cargo de la implementación del pizarrón y de la revisión periódica de los avisos colocados en él.

**ESTRATEGIA 7: Transmitir a todos los empleados la información necesaria acerca de cuestiones que afectan su vida personal y laboral (salarios, control de asistencia, derechos, estímulos, recompensas, sanciones, prestaciones, vacaciones, entre otros).**

***MEDIO 1: Folleto sobre condiciones generales de trabajo.***

**Receptores:**

Todos empleados internos de la organización y sobre todo los nuevos integrantes de la misma.

**Tipo de información (contenidos o temas a tratar):**

- Disposiciones generales.
- Normas de contratación laboral: período de prueba, requisitos para ingresar, nombramientos, suspensión de los efectos del nombramiento, terminación de los efectos del nombramiento.
- Horarios, días de trabajo y control de asistencia: días laborables, horario normal de trabajo, retardos, horas extraordinarias, período de descanso para la comida y reloj checador.
- Salarios: tabulador salarial; percepciones y deducciones; formas, lugar y fechas para efectuar el pago de salarios.
- Días de descanso, permisos, licencias y vacaciones: faltas justificadas, faltas injustificadas, días de descanso, pago de salario por trabajo en días de descanso, vacaciones, licencias para ausentarse del trabajo con o sin goce de salario, requisitos para el otorgamiento de licencias.
- Prestaciones económicas o sociales: aguinaldo, compensación por antigüedad, prestamos (a corto plazo, para la adquisición de bienes de consumo duradero, adquisición de automóviles o adquisición de casa-habitación), prima vacacional, canasta básica, ayuda alimenticia, seguro de vida, fondo de ahorro, reparto de utilidades, vales de despensa y uniformes.
- Previsión social: servicio médico, reglamento de los servicios médicos, pago de cuotas al IMSS; incapacidades, pensiones, jubilaciones y prestaciones que otorga directamente el IMSS.
- Promoción: derechos escalafonarios, definición de escalafón, requisitos para concursar en el proceso escalafonario, derechos de impugnación.
- Capacitación y desarrollo.
- Derechos y obligaciones de los trabajadores.
- Prohibiciones y sanciones.
- Higiene, seguridad y medidas para prevenir riesgos de trabajo.

**Recursos materiales y humanos:**

- 250 folletos
- Asesor para la elaboración de los contenidos

**Formato:**

Papel bond de 20cm x 15cm, impreso a color.

**Tiempos:**

- Elaboración del folleto de la 1ª. semana de febrero de 2010 a la 3ª. semana de marzo de 2010.
- Entrega a todos los miembros de la organización a partir de la 4ª. semana de febrero de 2008
- Entrega a todos los nuevos integrantes de la organización.

**Responsable:**

La elaboración estará a cargo del comunicador organizacional, con ayuda de un asesor.

## **MEDIO 2: Plática sobre condiciones generales de trabajo.**

### **Apoyos:**

- Presentación *power point*.
- Folleto sobre condiciones generales de trabajo

### **Receptores:**

Sólo los nuevos integrantes de la organización.

### **Tipo de información (contenidos o temas a tratar):**

- Charla introductoria.
- Explicación de los puntos ya señalados en el folleto sobre condiciones generales de trabajo.
- Ejemplificación de casos específicos.
- Ronda de preguntas y respuestas.

### **Recursos materiales y humanos:**

- Computadora personal y proyector.

### **Tiempos:**

Siempre que un nuevo empleado se integre a la organización.

### **Responsable:**

El responsable de impartir esta plática será el encargado de los Recursos Humanos.

## **MEDIO 3: Platica sobre la nueva Ley del IMSS.**

### **Apoyos:**

Nueva Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.

### **Receptores:**

Todos los empleados internos de la organización.

### **Tipo de información (contenidos o temas a tratar):**

La que el especialista señale.

### **Recursos materiales y humanos:**

- 250 ejemplares de la nueva Ley del IMSS
- Personal especializado en la Ley del IMSS.
- Servicio de cafetería.

### **Tiempos:**

La plática se dará la 1ª. y 2ª. semana de abril de 2010.

### **Responsable:**

Especialista en la nueva Ley del IMSS.

### **Otras especificaciones.**

La plática se desarrollará en 8 grupos de 27 personas cada uno.

***ESTRATEGIA 8: Capacitar a los empleados sobre los métodos y técnicas para comunicarse y compartir información conocimientos o experiencias.***

***MEDIO 1: Curso sobre el uso de la intranet.***

**Apoyos:** Red de intranet.

**Receptores:** Todos los miembros internos de la organización.

**Tipo de información o temas a tratar:**

- La que el capacitador determine.

**Recursos materiales y humanos:**

- 11 computadoras (en renta por dos semanas).
- Capacitador especializado.
- Servicio de cafetería.

**Tiempos:**

El curso será impartido la 3<sup>a</sup>. semana de junio y la 1<sup>a</sup>. semana de julio.

**Responsable:**

Capacitador especializado.

**Otras especificaciones:**

- Para implementar el curso se formarán 10 grupos de 22 personas cada uno.
- El curso consta de dos sesiones por grupo.
- Cada que ingrese un nuevo miembro a la organización, el encargado del departamento de sistemas será quien lo capacite para usar la intranet.

***MEDIO 2: Curso de formación de instructores.***

**Apoyos:** Los que el capacitador indique.

**Receptores:** Todos los mandos institucionales y medios de la organización (gerentes, jefes, supervisores o encargados).

**Tipo de información o temas a tratar:**

- Desarrollo de las habilidades de enseñanza para transmitir los conocimientos, métodos e instrucciones a fin de mejorar los procedimientos de trabajo.
- Sensibilizar al participante de la importancia del rol que desempeña dentro del proceso enseñanza-aprendizaje.
- La que el capacitador determine.

**Recursos materiales y humanos:**

- Capacitador especializado.
- Los que el capacitador determine.
- Servicio de cafetería.

**Tiempos:**

El curso será impartido la 4ª. semana de agosto de 2010.

**Responsable:**

Capacitador especializado.

***MEDIO 3: Curso sobre manejo efectivo de juntas.***

**Apoyos:** Los que el capacitador indique.

**Receptores:** Todos los mandos institucionales y medios de la organización (gerentes, jefes, supervisores o encargados).

**Tipo de información o temas a tratar:**

- Planear adecuadamente una junta de trabajo, señalando los puntos a tratar, los asistentes idóneos y el tiempo estrictamente necesario que se requiere para lograr los objetivos previamente establecidos.
- Conducir una junta, evitando desviaciones y conflictos que se dan entre los asistentes.
- Elaborar minutas y establecer mecanismos eficaces para darle seguimiento a los compromisos establecidos, obteniendo así los máximos resultados y optimizando el uso de los recursos disponibles.
- La que el capacitador determine.

**Recursos materiales y humanos:**

- Capacitador especializado.
- Los que el capacitador determine.
- Servicio de cafetería.

**Tiempos:**

El curso será impartido la 4ª. semana de septiembre de 2010.

**Responsable:**

Capacitador especializado.

### **3.5 FASE IV CONTROL Y EVALUACIÓN**

Una vez que la propuesta ya se ha comenzado a implementar es necesario llevar un registro continuo para vigilar el proceso y detectar avances significativos que sean producto de la intervención en comunicación interna.

#### **3.5.1 Control**

En todo proceso de planificación, las organizaciones deben establecer los controles adecuados para corregir las desviaciones que se produzcan en el camino hacia el logro de los objetivos fijados. En esta etapa se debe comprobar que las actividades estratégicas se desarrollen de acuerdo con las pautas previstas y en los tiempos indicados.

Es conveniente vigilar constantemente el desarrollo del plan, para identificar situaciones no previstas y para saber si es necesario aplicar cambios en las estrategias de comunicación.

Este sistema de seguimiento y control puede esquematizarse en una tabla, especificando los siguientes elementos, tal como a continuación se ejemplifica:

Tabla 3.16 Sistema de control.

Primera fecha de control: 1-10 de febrero

Medio o actividad comunicativa	Avances previstos	Avances reales	Desviaciones	Causas de las desviaciones	Soluciones
1. Curso sobre formación de instructores y manejo efectivo de juntas.	Avance del curso por lo menos en un 40 %.	Avance del curso en un 40%.	----- -----	----- -----	----- -----
2. Medio: Taller de comunicación efectiva.	Avance del taller por lo menos en un 20%.	Avance del curso en un 20%.	----- -----	----- -----	----- -----
3. Curso de capacitación para el uso de la intranet.	Avance del taller por lo menos en un 60%.	Avance del taller en un 30%.	El taller se encuentra atrasado. En varias ocasiones se ha tenido que suspender.	Inasistencia del área de ventas y de servicios.	Cambio de horario para tomar el curso.
4. Revista interna mensual	Tres publicaciones de la revista.	Dos publicaciones de la revista.	No se pudo terminar a tiempo la segunda publicación.	Falta de personal para la redacción de notas.	Contratación de nuevo personal o integración de becarios de prácticas profesionales en comunicación.

### 3.5.2 Evaluación

La evaluación es una parte importantísima en la estrategia de comunicación de cualquier organización, pues permite determinar la eficiencia de las propuestas y ayudará a medir los resultados con respecto a los objetivos y metas programadas. Sólo midiendo los resultados se puede mejorar continuamente el trabajo. Así, mientras que el sistema de control sólo se encargará de verificar que las actividades propuestas se cumplan, la evaluación determinará la eficiencia de las mismas.

Por tal motivo los investigadores de las ciencias sociales han propuestos varias formas de evaluación para campañas, programas y planes en materia de comunicación y relaciones públicas. Por ejemplo, el investigador Edward J. Robinson vaticinó alrededor de los años setenta que la evaluación se apartaría de los enfoques totalmente subjetivos y se movería hacia “un conocimiento derivado científicamente”<sup>126</sup>. Sugirió que las impresiones sobre el plan ya no dependerían de medidas puramente anecdóticas sobre el éxito del mismo, en lugar de ello los profesionales empezarán a utilizar medidas más sistemáticas, primordialmente métodos de ciencias sociales como la investigación de encuesta.

Hoy en día las previsiones de Robinson se consumaron, pues las investigaciones han desarrollado formas más complejas de evaluación que son de gran utilidad para los encargados de la planificación en comunicación. Sin embargo, en esta guía se han seleccionado sólo dos estilos en función de la metodología y los instrumentos de investigación aquí propuestos. Los métodos que se han elegido son: la evaluación científica del impacto y la evaluación instintiva.

La *evaluación científica del impacto* utiliza métodos de recogida de datos primordialmente cuantitativos y de ciencia social para determinar la eficiencia de las estrategias. Es frecuente que los profesionales de la planificación dependan de diseños

---

<sup>126</sup> John Pavlik. *Op. cit.*, pág. 85

de investigación en donde se toman medidas antes y después de la puesta en práctica de un nuevo plan o programa. Las medidas previas son necesarias para establecer una base y saber en dónde se empieza, en cambio las medidas posteriores se requieren para evaluar los avances y determinar si las propuestas le han llevado a donde se quería ir.

Estos diseños de evaluación permiten determinar si el programa causó el cambio esperado y tienen estrecha relación con la etapa del diagnóstico ya que en el fondo se trata de volver a diagnosticar y de analizar el punto del que se partió, comparando los objetivos y metas fijadas con los resultados obtenidos después de la intervención.

Ejemplo: Al inicio del proceso de planificación se determinó que en promedio los empleados regularmente saben cuáles son sus funciones, lo ideal es que siempre lo supieran (objetivos) y que por lo menos un 80% los empleados manejaran esta información en un tiempo no mayor a 8 meses (meta). Al implementar las estrategias y evaluar los resultados se encontró que en 8 meses el 90% de los empleados siempre saben cuáles son sus funciones. Por lo tanto se cumplió con el objetivo y la meta fijada.

Por su parte la *evaluación instintiva* es la forma que comúnmente se ha empleado sobre todo en el análisis de las relaciones públicas y tiene que ver con una valoración más “subjetiva y personalizada en la que la observación casual y anecdótica, o el juicio del profesional se utilizan para estimar la eficacia de un programa”<sup>127</sup>. Si el planificador utiliza este estilo se le recomienda observar directamente los procesos de comunicación y obtener retroalimentación de los empleados sobre los beneficios de las estrategias propuestas.

Además conviene especificar los métodos de evaluación específicos para los medios propuestos; por ejemplo, si se propone un manual de procedimientos se debe verificar (mediante la observación) que las funciones se lleven conforme a lo estipulado en él; si

---

<sup>127</sup> *Ibidem.* pág. 86.

el medio es una revista interna se tiene que confirmar que los empleados en realidad la consulten periódicamente y la información les sea útil.

Para valorar los resultados de un plan estratégico de comunicación interna, se recomienda efectuar la medición final de resultados y además aplicar otra evaluación a la mitad del tiempo estimado para la implementación. De ser así, durante el proceso se pueden realizar modificaciones, corregir errores y tomar la decisión de seguir o no con la propuesta. Así se evitará pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo.

Esta evaluación intermedia debe aplicar instrumentos de medición de impacto (explicados anteriormente) para verificar que exista un avance favorable y también efectuar algunas observaciones informales que pueden ser traducidas como logros, por ejemplo: interés del personal por conocer lo que la organización es y ofrece; algunas personas de mandos medios hacen referencia de los elementos de cultura durante las juntas quincenales o mensuales, algunos gerentes han tomado iniciativas propias para que el personal a su cargo aplique los elementos de la cultura ideal al trabajo diario.

Finalmente, solo queda agregar que las mediciones deben tener en cuenta las desviaciones o excepciones importantes sobre el plan; además de los plazos límites previamente establecidos.

En resumen, el sistema de evaluación define los resultados concretos que deben obtenerse para garantizar el logro de los objetivos. El encargado de la planificación se puede ayudar contestando la pregunta: ¿qué debe ocurrir para determinar que se ha tenido éxito con la propuesta diseñada?

Para responder a este cuestionamiento, se tiene que verificar si se ha dado cumplimiento a las actividades programadas. Así mismo se deben medir los objetivos y las metas; esto se determina por el hecho de que se logren alcanzar o no.

## CONCLUSIONES

Actualmente las organizaciones necesitan transformarse cuando las circunstancias así lo exijan ya que se enfrentan a un entorno donde la innovación, la calidad, la competitividad y el posicionamiento están a la orden del día. En consecuencia se deben buscar herramientas de apoyo que les permitan aprovechar sus fortalezas y oportunidades con el fin de asegurar su desarrollo y permanencia.

Es así como la comunicación ha sido reconocida como una de estas herramientas y sobre todo como piedra angular de toda construcción empresarial o institucional, al ser ésta la base para que los seres humanos se desarrollen, se interrelacionen; compartan información, experiencias comunes y se puedan adaptar a su medio.

En vista de esto, en la presente tesis se concluyó que la comunicación resulta ser un proceso social de intercambio de ideas, sentimientos, pensamientos o experiencias, donde las relaciones dinámicas, la correspondencia, las respuestas o las influencias entre los actores involucrados son preponderantes sobre las relaciones estáticas y la transmisión lineal de información.

En este mismo tenor, la comunicación se fundamenta como el elemento integrador por excelencia para la conformación de las organizaciones, mismas que se constituyen con el propósito de alcanzar objetivos y metas mediante la división del trabajo y presentan características propias de los sistemas, como la conformación de un todo a partir de dos o más elementos, la interdependencia de estas partes, una frontera identificable y un entorno del cual consumen y para el cual producen.

Así mismo, se encontró que una vez que la comunicación deja de ser considerada como un fenómeno nato y se convierte en una actividad planificada, se obtiene la posibilidad de gestionar un recurso estratégico que facilite la interacción, integración y coordinación de los elementos de la organización, propiciando el logro de los objetivos que fundamentan el quehacer organizacional.

Por lo tanto, al profesionalizarse se da origen a la Comunicación Organizacional, cuyo objetivo es optimizar la manera en la que se desarrolla la actividad comunicativa dentro de las organizaciones, a través del impulso de estrategias y tácticas que favorezcan el intercambio de mensajes entre sus miembros y entre éstos y su entorno; permitiendo la coordinación de tareas y la ejecución eficiente de funciones; fomentando las buenas relaciones entre sus elementos, integrándolos, motivándolos y logrando que se sientan identificados con la organización.

Si bien es cierto que la comunicación organizacional ha sido objeto de múltiples esfuerzos por posicionarla como elemento estratégico indispensable para el desarrollo organizacional y cuenta con un acervo documental importante, nos encontramos frente a un problema: la existencia de un vacío de información en la materia. En vista de esto, a través de la investigación realizada en la presente tesis se encontró que diversos autores encargados de estudiar el fenómeno de la comunicación en las organizaciones establecen las bases para comprender sus conceptos, ofrecen herramientas y plantean metodologías generales para diagnosticar y proponer soluciones viables que contribuyan a optimizar los procesos comunicativos. Sin embargo, poco nos hablan sobre cómo utilizarlas, por dónde empezar, cómo precisarlas, aplicarlas y qué hacer con los resultados obtenidos.

De aquí que se haya corroborado la primera hipótesis en donde se determinó que resulta necesario elaborar una guía que paso a paso oriente a todo aquel encargado de la comunicación interna de las organizaciones a desarrollar un proceso de planificación en la materia y en consecuencia que dirija la creación de los planes estratégicos correspondientes.

Este hecho nos llevó a formular y desglosar una metodología útil, así como a crear herramientas particulares y a efectuar una reconstrucción de las ya existentes, complementándolas con aportaciones y deducciones propias, desarrolladas y obtenidas a partir de la experiencia, lo revisado en diversos estudios de caso, investigación documental y observaciones en algunas organizaciones.

Fue así como se desarrolló una guía de planificación estratégica para la formulación de planes para la comunicación interna de organizaciones, a partir de la cual se generaron las siguientes conclusiones:

- Las fases más convenientes para la formulación de propuestas en materia de comunicación interna son: el análisis situacional, el diagnóstico de la comunicación interna, el plan estratégico de comunicación, y el control y evaluación de las propuestas.
- A través del análisis situacional se da un primer acercamiento del comunicador con las organizaciones, se reconocen las características elementales de éstas y se percibe la forma de trabajar de las mismas. Todo esto mediante la observación de los procesos y el comportamiento del personal, conversaciones con los miembros de la organización, recorridos por las instalaciones y la consulta de fuentes documentales.
- El diagnóstico propuesto aquí resulta de utilidad para analizar la situación de la organización porque ayuda a precisar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma. Permite sentar las bases del plan estratégico y legitima la intervención, pues indaga sobre lo que los empleados necesitan saber; analiza los medios de comunicación e información respecto a los contenidos de sus mensajes y la forma en que son transmitidos; identifica el tipo de comunicación predominante y los flujos que se desarrollan al interior de la organización. Además sugiere la detección de situaciones que influyen en el éxito de la planificación y la optimización de la comunicación interna, para que ésta no sea estudiada de manera aislada.
- Por su parte, el plan estratégico resultó ser el proceso en el que se retoman los datos obtenidos en las etapas anteriores y se concreta lo que habrá de hacerse en el futuro, estableciendo políticas, objetivos y metas que deben ser alcanzados; las estrategia y tácticas más convenientes, destacando como parte de estas últimas los públicos a los que irán dirigidas las propuestas, la selección de canales o medios a utilizar, el tipo de información requerida para cada actividad, los recursos necesarios, el cronograma de actividades y el presupuesto; así como el tiempo total estimado para la implementación del plan.

- Se determinó que los planes de comunicación interna son de utilidad si contribuyen al logro de los objetivos y metas organizacionales, pero sobre todo si propician un equilibrio entre la necesidad de cumplir con éstos y con los intereses del personal; si incentivan una política de puertas abiertas para contribuir al desarrollo de la comunicación bidireccional y si son coherentes con los discursos emitidos tanto al interior como al exterior de las organizaciones.
- Parte importante del éxito de un plan de comunicación interna radica en la necesidad de destinar recursos para que el personal sea capacitado en la materia, pues generalmente se carece de formación para ejercerla de manera productiva.

Además requiere fomentar la participación de los empleados durante la planificación y en las actividades propuestas para reducir la resistencia al cambio; debe evitar en la medida de lo posible que las propuestas establecidas en él supriman de manera tajante las relaciones interpersonales y den paso únicamente a la utilización de nuevas tecnologías, pues si bien es necesario hacer uso de éstas para facilitar las funciones, también es importante no perder de vista la condición humana de los empleados, sus emociones y sus necesidades de reconocimiento, interacción e integración.

- Respecto a las propuestas que se desprendan del proceso de planificación, se determinó que éstas podrán tener éxito si se encuentran fundamentadas en la retroalimentación, recurso estratégico que mejora la transmisión de mensajes, reduce las distorsiones, facilita el proceso de aprendizaje y fomenta las relaciones interpersonales.
- La planificación en comunicación es un proceso multidisciplinario en el que han de conjuntarse conocimientos diversos y en el cual intervienen distintos actores para su realización; así por ejemplo, el comunicador organizacional trabajará de la mano con el o los administradores, con programadores, diseñadores, productores y publicistas, entre otros.
- Una de las formas más eficaces de comunicarse es la que se produce cara a cara y en una organización es la que se da comúnmente ente jefe y subordinado; este tipo de comunicación es la más importante, es el punto de partida de todas

las demás formas y por ende es necesario poner especial atención en que se efectúe de manera adecuada. A partir de esto, se podrán desarrollar algunos otros sistemas comunicativos más complejos.

En vista de lo anterior, resulta conveniente que las propuestas plasmadas en el plan favorezcan un acercamiento de los mandos institucionales con el personal, pues se propicia una actitud de apertura y confianza, además de cierta disposición para que los empleados se comuniquen con los gerentes o directivos y sobre todo que éstos últimos aprendan a escuchar.

- Por otro lado, se determinó que las desviaciones que se producen durante la aplicación del plan, pueden ser corregidas a partir de una etapa de control y evaluación; misma en la que se mide el grado de eficiencia de las estrategias y acciones comunicativas propuestas.

Así mismo, resulta conveniente señalar que fue corroborada la segunda hipótesis en donde se establece que la guía desarrollada facilita el proceso de planificación en comunicación interna y por ende la formulación de los planes estratégicos correspondientes, indicando paso a paso qué debe hacerse y sobre todo cómo debe llevarse a cabo.

La validez de dicha afirmación y de la guía por sí misma se encuentra fundamentada bajo los siguientes argumentos:

- La guía que aquí se presentó se desarrolló a partir de investigación básica y práctica.
- Fue diseñada con un lenguaje sencillo, en ella se desglosó cada uno de los conceptos empleados para facilitar su utilización y cumplió con el cometido de llevar de la mano al lector, precisando la metodología y los pasos necesarios para formular planes estratégicos de comunicación interna, especificando qué se debe hacer y sobre todo cómo puede hacerse.
- La guía por sí sola representa un instrumento práctico y proporciona diversas herramientas específicas como modelos de cuestionarios y de entrevistas, sugerencias para efectuar un *focus group*, tablas de verificación y tabulación, recomendaciones para la elección del medio adecuado, métodos de análisis de

resultados y sistemas de control y evaluación. Además, explica cómo se pueden formular y aplicar, así como la manera a través de la cual se procesa la información obtenida a partir de su utilización.

- Las herramientas y recomendaciones propuestas en la guía propician un equilibrio entre la necesidad de cumplir con los objetivos organizaciones y los intereses de los miembros de la organización. Así mismo, fomenta la participación del personal al ser tomados en cuenta para participar en algunas etapas de la planificación e insiste en la necesidad de fomentar las relaciones interpersonales.
- Establece las variables elementales para que se efectúe el diagnóstico organizacional y así se puedan ofrecer soluciones viables.
- Propone una planificación estratégica por ser ésta la que permite un estudio global y propicia la creación de planes que se dirijan a toda la organización y no únicamente a un área o departamento en específico como lo harían la planificación táctica u operativa, cuyos objetivos son el desarrollo de programas o proyectos eventuales. Esto significa que el proceso será mucho más integral, permitiendo así que se establezcan las bases y orientaciones generales del acontecer cotidiano de las organizaciones.
- La metodología presentada no resulta ser normativa e inflexible, pues deja abierta la posibilidad de que se creen modelos propios de acuerdo al perfil de la organización. Además permite la integración de aquellas consideraciones que el planificador juzgue necesarias.
- Las cuatro fases de planificación propuestas en esta guía fueron definidas con base en las premisas del método científico, lo cual adjudica un sustento fiable y confiable, ya que se plantea un análisis de los fenómenos comunicativos fundamentado en el empleo de técnicas de investigación científica tales como la observación, la experimentación y la encuesta.
- El proceso de planificación propuesto, ayuda a determinar los síntomas y las áreas de oportunidad de las organizaciones, a formular las acciones necesarias para aprovecharlas y a verificar que éstas hayan dado resultados o no, lo que equivale a un seguimiento de las etapas del método científico, las cuales

básicamente atienden a: la obtención de información (mediante la observación, la investigación documental, la experimentación y la encuesta), la definición del problema, la formulación de la hipótesis (entendida como la proposición o respuesta tentativa que se establece como solución de un problema) y la comprobación o desaprobación de la misma (consistente en someter a prueba la hipótesis mediante diversas técnicas).

En vista de esto y tomando como base las reflexiones anteriormente expuestas resulta conveniente subrayar que se cumplió con el objetivo de efectuar una guía que oriente al lector, que lo lleve de la mano en su labor, que le explique paso a paso cómo desarrollar el proceso de planificación en comunicación interna y así establecer los planes estratégicos requeridos.

Finalmente, sólo resta indicar que la presente tesis se concreta como un soporte útil para que el encargado de la planificación en comunicación pueda ofrecer propuestas profesionales y que estas tengan un sustento sólido. Además se ofrece como una fuente documental que contribuye a la conformación de un acervo al servicio de la comunicación organizacional y de los responsables de gestionarla.

## FUENTES

### BIBLIOGRAFÍA

1. Amado Suárez Adriana; et al. Auditoría de comunicación. La Crujía Ediciones. Buenos Aires. 2008, 118 págs.
2. Audirac Camarena Carlos Augusto. ABC del desarrollo organizacional. Editorial Trillas. México. 1994, 110 págs.
3. Ackoff Russel Lincol. Planificación de la empresa del futuro: planear o ser planeado. Limusa. México. 1983, 357 págs.
4. Antonio Chávez Pedro. Nota para el curso de Teorías de la comunicación II. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. 2002, 32 págs.
5. Arras Vota Ana María. Comunicación Organizacional. Sindicato del personal académico de la Universidad Autónoma de Chihuahua. México. 1999, 160 págs.
6. Baena Paz Guillermina. Manual para elaborar trabajos de investigación documental. 13ª reimpresión. Editorial México Unido. México. 1996, 124 págs.
7. Bartoli Annie. Comunicación y organización. Editorial Paidós. México. 1992, 221 págs.
8. Benavides Juan; et al. Dirección de comunicación empresarial e institucional. Gestión 2000. Barcelona. 2001, 415 págs.
9. Berlo David Kenneth. El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y la práctica. 15ª reimpresión. Editorial Ateneo S.A. de C. V. México. 1985, 251 págs.
10. Bland Michael. Comunicación interna eficiente. Legis. Colombia. 1992, 202 págs.
11. Bonilla Gutiérrez Carlos. La comunicación. Función básica de las relaciones públicas. Editorial Trillas. México. 2001, 119 págs.
12. Bueno Campos Eduardo. Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos. Pirámide. Madrid. 1996, 570 págs.
13. Cazares Hernández Laura. Técnicas actuales de investigación documental. Editorial Trillas. México. 1980, 162 págs.
14. Cervera Fantoni Ángel Luis. Comunicación Total. Esic. Madrid. 2004, 401 págs.

15. Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 2ª edición. Mc. Graw-Hill. México. 1992, 494 págs.
16. Claver Enrique. Manual de Administración de empresas. Editorial Civitas S.A. España. 1996, 676 págs.
17. Cortés Fernando y Rosa María Rubalcava. Métodos estadísticos aplicados a la investigación en ciencias sociales: análisis de asociación. Colegio de México. México. 1987, 165 págs.
18. Corral Corral Manuel. La ciencia de la comunicación en México. 4ª edición. Editorial Trillas. México. 1997, 146 págs.
19. Costa Joan. Identidad corporativa y estrategia de empresa: 25 casos prácticos. CEAC. Barcelona. 1992, 119 págs.
20. Craig Rice. Planeación estratégica para la pequeña y mediana empresa. Promexa. México. 1993, 234 págs.
21. Fernández Collado Carlos; coord. La comunicación en las organizaciones. 2ª edición. Editorial Trillas. México. 2002, 273 págs.
22. García Córdoba Fernando. La tesis y el trabajo de tesis. Editorial Sparta S.A. de C. V. México. 1999, 79 págs.
23. García Jiménez Jesús. La comunicación interna. Díaz de Santos. Madrid España. 1998, 373 págs.
24. Garrido Buj Santiago y Rodríguez Carrasco José Manuel. Estrategia y política de la empresa. Pirámide. Madrid. 2002, 455 págs.
25. Gibson James. Organización: conducta, estructura y proceso. Mc. Graw-Hill Interamericana. México. 2001, 587 págs.
26. Goldhaber Gerald. Comunicación organizacional. Editorial Diana. México. 1984, 423 págs.
27. González Alonso Carlos. Principios básicos de la comunicación. Editorial Trillas. 2ª edición. Anuies. 1984, 96 págs.
28. González Reyna Susana. Manual de redacción e investigación documental. Editorial Trillas. México. 1998, 204 págs.
29. Hale Judit. Guía completa para lograr el éxito como consultor del rendimiento. Centro de estudios Ramón Areces S.A. España. 1998, 254 págs.

30. Hammons Larry. Liderazgo para adolescentes y jóvenes. Panorama Editorial. México. 1993, 59 págs.
31. Hancock Alan. Planificación de la comunicación para el desarrollo. CIESPAL UNESCO. Ecuador. 1981, 222 págs.
32. Kaufman Roger y Bruce Stone. Guía práctica para la planeación en las organizaciones. Editorial Trillas. México. 1987, 245 págs.
33. Kast Fremont y Rosenweig James. Administración y organizaciones: un enfoque de sistemas. Mc Graw-Hill. México. 1979, 234 págs.
34. Krueger Richard A. El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada. Editorial Pirámide S. A. Madrid. 1991, 205 págs.
35. Lacasa Antonio. Gestión de la comunicación empresarial. Gestión 2000. Barcelona. 1998, 256 págs.
36. Lazzati Santiago Carlos. Anatomía de las organizaciones. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 1997, 272 págs.
37. Le Bretow Preston. Teoría del planeamiento. Hermanos Sucs, S.A. México. 1962, 189 págs.
38. Levy Alberto. Planeamiento estratégico. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 1981, 405 págs.
39. Losada Díaz José Carlos; coord. Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing. Editorial Ariel. España. 2004, 556 págs.
40. Ludlow Ron y Fergus Panton. La esencia de la comunicación. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1997, 156 págs.
41. Marquardt Elmhorst Jeanne y Adler Ronald. Comunicación organizacional. principios y prácticas para negocios y profesiones. 8ª. edición. Mc Graw-Hill. México. 2005, 462 págs.
42. Maslow Abraham Harold. Motivación y personalidad. Editorial Díaz de Santos. Madrid. 1991, 436 págs.
43. Martín Martín Fernando. Comunicación en empresas e instituciones de la consultoría a la dirección de comunicación. Universidad de Salamanca. España. 1995, 162 págs.

44. Martín Martín Fernando. Comunicación empresarial e institucional: gabinetes de comunicación y prensa/ consultoras. 2ª. Edición. Editorial Universitas S. A. 1999, 245 págs.
45. Martín Serrano Manuel. Teoría de la comunicación. 2ª. edición. Madrid. 1982, 113 págs.
46. Martínez Chávez Víctor Manuel. Diagnóstico administrativo: procedimientos, procesos y reingeniería. 3ª. edición. Editorial Trillas. México. 2002, 368 págs.
47. Martínez de Velasco Alberto y Nosnik Abraham; coord. La comunicación organizacional práctica: manual gerencial. Editorial Trillas. México. 1988, 111 págs.
48. Mercado Salvador. Relaciones públicas aplicadas: un cambio hacia la productividad. Thomson Learning. México. 2001, 373 págs.
49. Meléndez Antonio. Cuadernos de ciencias de la comunicación. Colegio de Ciencias y Humanidades Oriente, UNAM. México. 1995, 124 págs.
50. Miguel Fernández Enrique de. Introducción a la gestión (management) I. Instituto Politécnico Nacional. México. 1998.
51. Munch Galindo Lourdes. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. México. 1996, 240 págs.
52. Olivé León y Pérez Ransanz Ana Rosa. Metodología de la investigación. Editorial Santillana. México. 2006, 229 págs.
53. Pariente Fragoso José Luis. Teoría de la organización: un enfoque de metáforas. 2ª. edición. Universidad Autónoma de Tamaulipas: Consejo Tamaulipeco de Ciencia y Tecnología. México. 2001, 357 págs.
54. Paoli José Antonio. Comunicación e información: perspectivas teóricas. Editorial Trillas: UAM. México. 1983, 138 págs.
55. Pavlik John. La investigación en Relaciones Públicas. Gestión 2000. Barcelona. 1999, 190 págs.
56. Peiró Silla José María. Psicología de la organización. 5ª. edición. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid. 1991, 547 págs.
57. Prieto Sierra Carlos. Introducción a los negocios. 7ª. edición. Banca y comercio. México. 2005, 224 págs.

58. Ramos Padilla Carlos. La comunicación: un punto de vista organizacional. Editorial Trillas. México. 1991, 75 págs.
59. Rebeil Corella María Antonieta; coord. El poder de la comunicación en las organizaciones. Plaza y Valdez. México. 1998, 386 págs.
60. Reed Blake, Harolsen Edwin. Una taxonomía de conceptos de la comunicación. Editorial Nuevomar. México. 1975, 175 págs.
61. Rodríguez Mancilla Darío. Diagnóstico organizacional. 3ª. edición. Alfaomega. México. 1999, 217 págs.
62. Rojas Orduña Octavio Isaac. Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia. ESIC Editorial. España. 2005, 365 págs.
63. Saló Nuria. Aprender a comunicarse en las organizaciones. Paidós Ibérica. Barcelona. 2005, 124 págs.
64. Schramm Wilbur Lang. La ciencia de la comunicación humana. Editorial Roble. 2ª. edición. México. 1972, 166 págs.
65. Schein Edgar. Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional. Fondo Educativo Interamericano. México-Bogotá. 1970, 163 págs.
66. Tecla Jiménez Alfredo. Teoría, métodos y técnicas en la investigación social. 14ª. edición. Taller abierto. México. 1993, 210 págs.
67. Tenorio Herrera Guillermo. Sociología de la comunicación colectiva: fantasía y realidad. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM. México. 1995.
68. Urrutia Jorge. Sistemas de comunicación. Editorial Trillas. México. 1973, 89 págs.
69. Zepeda Herrera Fernando. Psicología organizacional. Addison-Wesley Longman. México. 1999, 358 págs.

## FUENTES ELECTRÓNICAS

1. [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx). Art. La comunicación organizacional en México, características y perspectivas. Serafina Llano, septiembre-noviembre 1996. Fecha de consulta: noviembre de 2007.

2. [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx). Suplemento Especial. Art. Análisis de un servicio institucional: estudio de caso. Héctor Jesús de Torres Lima y Luz María Roldán Sánchez, enero-marzo 1998. Fecha de consulta: noviembre de 2007.
3. [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx). Art. Las malas noticias. Carlos Bonilla Gutiérrez, enero de 2002. Fecha de consulta: octubre de 2009.
4. [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx). Art. Fundamentos de comunicaciones digitales productivas. Octavio Islas, junio-julio 2003. Fecha de consulta octubre de 2009.
5. [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx). Art. Más allá de la Comunicación Interna, la Intracomunicación. Joan Monclús, agosto-septiembre 2003. Fecha de consulta: octubre de 2009.
6. [www.gestiondenegocios.com.mx](http://www.gestiondenegocios.com.mx). Art. Con el ritmo adecuado. Ouy Nguye Huy y Henry Mintzberg, noviembre-diciembre 2003. Fecha de consulta: febrero de 2008.
7. [www.gestiondenegocios.com.mx](http://www.gestiondenegocios.com.mx). Art. Cómo responder a una innovación. Warren McFarlan y George Westerman, noviembre-diciembre 2003. Fecha de consulta: febrero de 2008.
8. [www.dof.org.mx](http://www.dof.org.mx), 30 de junio de 2009. Fecha de consulta: septiembre de 2010.

## LEGISLACIÓN

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Editorial SISTA. 56ª. edición. México. 2009.
2. Ley Federal del Trabajo. Compilación laboral. Raúl Juárez Carro Editorial. 15ª. edición. México. 2010.
3. Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Compilación laboral. Raúl Juárez Carro Editorial. 15ª. edición. México. 2010.