



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGÓN

EVENTO DE COMUNICACIÓN – CANAL
PARA REFORZAR LA COMUNICACIÓN INTERNA
EN EL CORPORATIVO DE CONCILIA ASESORES
Y SERVICIOS S.A. DE C.V.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN
COMUNICACIÓN Y PERIODISMO
P R E S E N T A:
LUZ MARÍA VARGAS MIRANDA



ASESORA:
LIC. MARÍA GUADALUPE CEDILLO ROJAS

SAN JUAN DE ARAGÓN, ESTADO DE MÉXICO, 2012



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 Dios

Por darme la vida, sus dones y estar siempre conmigo, además por permitirme culminar con éxito este trabajo.

A Concilia Asesores y Servicios S.A. de C.V.

Por las facilidades para llevar a cabo este proyecto que beneficiará mi desarrollo personal y profesional.

A mis compañeros del área de Recursos Humanos

Por ser un ejemplo a seguir de superación constante.

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Por abrirme sus puertas y permitirme formar parte de la máxima casa de estudios.

A la Profesora María Guadalupe Cedillo Rojas

Mi asesora en este trabajo de investigación, por guiarme y apoyarme para obtener mi título de licenciatura.

Dedicatorias

A mis padres

Isabel Miranda Valtierra y Gerardo Vargas Sánchez por haberme engendrado con amor y porque desde mi nacimiento han estado al pendiente de que no me falte nada. Gracias por su apoyo incondicional.

A mis hermanas

María Isabel y María de Guadalupe, por ser mis compañeras de vida.

A mi compañero de vida eterna

Sinhue Sol Zarza, por su apoyo y amor que me levantan cada día con optimismo y ganas de salir adelante.

Índice

Agradecimientos	2
Dedicatorias	3
Introducción	6
Capítulo 1.- Antecedentes para entender la comunicación humana	
1.1.- Partir de la información para llegar a la comunicación	10
1.2.- El proceso de comunicación: modelos y elementos que la integran	14
1.3.- La comunicación <i>in crescendo</i>	27
1.4.- Verdades irrefutables de la comunicación.....	30
1.5.- Necesidades humanas que se cubren con la comunicación.....	32
1.6.- Obstáculos para una comunicación eficaz	35
Capítulo 2.- La comunicación al interior de la organización	
2.1.- Principales conceptos de organización	37
2.2.- Importancia del factor humano en la organización	39
2.3.- Comunicación organizacional.....	40
2.4.- Teorías de las organizaciones y comunicación organizacional	41
2.5.- Comunicación interna.....	47
2.5.1.- Sus pilares	47
2.5.2.- Su impacto y funciones en la organización.....	50
2.5.3.- Implicar a las personas. Públicos.....	51
2.5.4.- Clasificación y propósito de los mensajes	53
2.5.5.- Redes	55
2.5.6.- La práctica comunicativa de los mandos altos e intermedios	57
2.5.7.- Tipos y herramientas de la comunicación interna	57
2.5.8.- Efectividad de la comunicación masiva presencial	62
2.5.9.- Funciones y retos para el comunicador organizacional	64
2.6.- Evaluación de clima organizacional como herramienta de diagnóstico de comunicación interna.....	67

Capítulo 3.- Aplicación de la evaluación de clima organizacional al corporativo de Concilia como detector de necesidades de comunicación

3.1.- Perfil – Tipo de empresa	71
3.2.- Filosofía organizacional.....	72
3.3.- Características del público interno del corporativo	73
3.4.- Contexto del estudio de investigación	76
3.5.- Diseño del estudio de investigación	77
3.6.- Procedimiento de aplicación.....	80
3.7.- Resultados y recomendaciones	81

Capítulo 4.- Propuesta de mejora continua - Evento de Comunicación

4.1.- Descripción del proyecto	83
4.1.1.- Nombre.....	84
4.1.2.- Necesidad – Oportunidad	84
4.1.3.- Público clave.....	84
4.1.4.- Metas - Acciones – Indicadores (Cualitativos y Cuantitativos).....	85
4.1.5.- Implementación.....	87
4.1.6.- Recursos invertidos	89
4.1.7.- Coordinación y control	91
4.1.8.- Realización	94
4.1.9.- Estrategias para el éxito	99
4.1.10.- Aprendizajes	102
4.1.11.- Hacia dónde va.....	103

Capítulo 5.- Resultados de la implementación del Evento de Comunicación

5.1.- Comparativo del Evento de Comunicación vs correo electrónico y tablero de comunicación.....	105
5.2.- Beneficios aportados a la organización con la práctica del Evento de Comunicación.....	106
5.3.- Evaluaciones del factor Manejo de Información y Canales y del Evento de Comunicación.....	108

Conclusiones.....	110
--------------------------	------------

Bibliografía	113
---------------------------	------------

Anexos	116
---------------------	------------

Introducción

La revisión histórica de la comunicación muestra que la evolución del concepto ha sido dramática, sobre todo en las últimas décadas, y ha pasado de tener un eje central en la fuente y el mensaje a considerar más al receptor y los significados; de ser unidireccional a ser circular o espiral; de ser estática a orientarse en el proceso; de tener un énfasis exclusivo en la transmisión de información a un énfasis en la interpretación y las relaciones; de un marco conceptual de la oratoria a uno que considera los diferentes contextos, como el individual, el relacional, el grupal, el organizacional, el intercultural, el de los medios y los nuevos tecnológicos y el social.

Por consiguiente, la comunicación es el proceso interpretativo a través del cual los individuos –en sus relaciones, grupos, organizaciones y sociedades- responden y crean mensajes que les permiten adaptarse a su entorno y a las personas que los rodean.¹

A lo largo del tiempo ha cambiado la forma en que se valora la comunicación. De ser reconocida como proceso vital del ser humano, hoy se encuentra inmersa en las organizaciones, conocida como comunicación interna, posicionándose en un lugar estratégico. Tal es su impacto, que dentro de la evaluación de clima organizacional -proceso del que pueden valerse las empresas para conocer la percepción que sus empleados tienen de su ambiente de trabajo- es considerada como una variable con el mismo peso, importancia e influencia que otras, como podrían ser: administración, tecnología y equipamiento, por decir algunas.

Las empresas que buscan su mejora continua y conocen los beneficios que puede brindarles una comunicación interna eficaz y eficiente con sus colaboradores, la hacen una aliada estratégica involucrándola en sus procesos organizacionales para el cumplimiento de metas.

Mi interés en el tema de la comunicación interna surge cuando empecé a realizar prácticas profesionales en las empresas, Sanborns y Editorial Santillana, donde fui aprendiendo la importancia del cumplimiento de los procesos, la relación que debe existir entre empresa – empleados, que estos últimos necesitan sentirse tomados en cuenta y escuchados para generar un sentido de pertenencia y que esto es posible con ayuda de la comunicación. Posteriormente, Concilia Asesores y Servicios S.A. de C.V., me abrió sus puertas en el puesto de Analista de

¹ Fernández, C. C. y Galguera, G. L. (2008). *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, p.15.

Comunicación Interna. Es ahí donde he profundizado en el conocimiento y experiencia de esta materia.

Precisamente, este trabajo teórico – práctico, se realizó en el corporativo de Concilia Asesores y Servicios S.A. de C.V. (en adelante Concilia), ubicado en Santa Fe, Ciudad de México, en el periodo que comprende del 2008 al 2012. Para su desarrollo es considerado, de la evaluación de clima organizacional 2007, el resultado del factor Manejo de Información y Canales, perteneciente a la variable Comunicación Organizacional, el cual, de acuerdo a la escala de puntuación, representada en la Figura 1, se encontraba en “estado de alerta”.

Los expertos recomiendan que si un resultado así, que refleja la percepción de los colaboradores, no es atendido por la organización con acciones correctivas y de mejora continua, se corre el riesgo de que baje aún más hasta volverse en “condiciones inaceptables”.

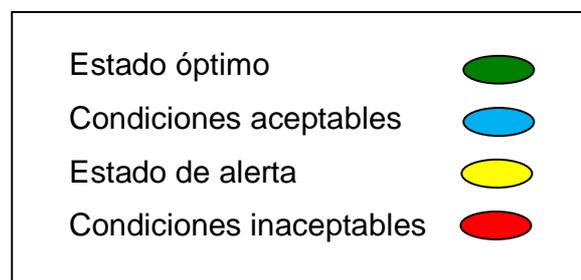


Figura 1.- Semáforo de escala de puntuación utilizado en la evaluación de clima organizacional en Concilia.

Ante dicha situación, se propone a Concilia, como propuesta de mejora continua la implementación del Evento de Comunicación, un foro mensual con connotación positiva dedicado a la comunicación, el reconocimiento y a la integración entre empresa-colaboradores. Tema central de este trabajo.

La hipótesis que se maneja es la siguiente:

La práctica del Evento de Comunicación refuerza la comunicación interna del corporativo de Concilia y con él se contribuye a que el factor Manejo de Información y Canales se perfile hacia un estado óptimo en las siguientes evaluaciones de clima organizacional; por lo tanto es un proyecto viable que puede seguir realizándose considerando las necesidades y objetivos de la organización.

En el ámbito profesional, la intención es compartir a otros comunicólogos la práctica del Evento de Comunicación. Adecuándolo a las necesidades específicas de cada organización, puede ser útil como canal institucional de comunicación interna. Como aportación social se pretende reavivar en las organizaciones la comunicación institucional cara a cara y no dejarlo todo en manos de canales tecnológicos, antes bien, pueden complementarse eficazmente.

Este trabajo consta de cinco capítulos. Los dos primeros, corresponden al marco teórico y los siguientes a un caso práctico.

En el primer capítulo se presentan los antecedentes básicos para entender el proceso y elementos de la comunicación, así como los niveles en que pueden generarse, las necesidades humanas que son cubiertas con ella y los obstáculos que se pueden encontrar para una comunicación eficaz.

En el segundo capítulo se presenta la comunicación dentro de un contexto organizacional, de relaciones interpersonales, con la intención de mostrar cómo la comunicación forma parte inherente de un sistema donde en la actualidad el factor humano tiene el papel principal y destacar la participación del comunicador organizacional en las distintas etapas de este proceso. Así mismo, se expone cómo la evaluación de clima organizacional puede servir como herramienta de detección de necesidades de comunicación.

En el tercer capítulo, caso práctico, se describe el método, situación, procedimientos y técnicas de recolección de datos de la aplicación de la evaluación de clima organizacional que se utiliza para conocer las necesidades de comunicación de los colaboradores del corporativo de Concilia.

En el cuarto capítulo, como propuesta de mejora continua en comunicación interna, se presenta la descripción del Evento de Comunicación, foro mensual dedicado a la comunicación, integración y reconocimiento entre empresa – colaboradores, con connotación positiva.

En el quinto capítulo se presentan los resultados de la evaluación al Evento de Comunicación y los cambios producidos con él en el factor Manejo de Información y Canales de la variable Comunicación Organizacional.

Se agregan conclusiones generales y en el anexo algunos archivos que dan fe del trabajo realizado.

Capítulo 1.- Antecedentes para entender la comunicación humana

"No hay nada que se pueda comparar a la palabra y a la comunicación. No hay nada comparable a poder hablar a la persona adecuada en el momento adecuado en el que la persona a quien se habla tiene ganas de escuchar, y la persona que habla desea hablar."
Martín Gaité, Carmen.

1.1.- Partir de la información para llegar a la comunicación

Los datos organizados a los que se da algún significado o valor, se convierten en información.

El significado etimológico de información es *in formare*, dar forma hacia el interior.²

Dar forma se refiere a poner un nombre o significado a lo que pasa. Por otro lado, en el interior, significa que es ahí donde cada ser humano interpreta esa realidad. Es decir, que de la inmensidad de información existente, cada ser humano toma una parte selectivamente de ella, haciéndola suya y utilizándola como quiere, por ejemplo, puede aplicarla, almacenarla, ocultarla, venderla o comunicarla. Como dice el filósofo inglés, Francis Bacon, "La información es poder".

Para Antonio Paoli, la información se define como: "El acto o proceso de estructuración significativa por el cual se interpreta el mundo y las relaciones de los seres humanos".³

Muchos son los beneficios de tener información, se obtiene conocimiento de las cosas y acontecimientos, se puede generar conciencia e incluso, brinda privilegios sociales como el status o la pertenencia a grupos. La necesidad de información

²Cfr. *Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo – Americana*. Espasa Calpe, Tomo 28, p.1457.

³Paoli, B. J. (1977). *La comunicación*. México: Edicol (Sociológica Conceptos), p. 21.

que un ser humano tiene, es el motor que lo lleva a investigar, integrarse y a relacionarse con otros.

Para el Diccionario de Comunicación, la información se define como: “el proceso mediante el cual una persona transmite ciertos datos a otra(s) persona(s)”.⁴

Si el deseo es transmitir información de la que se posee, es importante identificar, qué mensaje se quiere dar, quién lo recibirá, cómo se hará llegar, en qué momento, para provocar el efecto deseado y una comunicación efectiva.

Uno de los objetivos fundamentales de la información es comunicar, sin embargo, se puede informar sin llegar a comunicar, pues la información por si misma no necesariamente busca respuesta de quien la recibe, sino que es simplemente transmitir ideas en un solo sentido. Se puede llegar a pensar que es lo mismo informar y comunicar, pero no es así.

Mientras la comunicación es bilateral y busca algo de quien la recibe, la información es unilateral y sólo ofrece datos. En este sentido, la información es utilizada como herramienta por la comunicación para lograr la retroalimentación.

El término comunicación proviene de la voz latina *comunicare* que significa puesta o poner en común.⁵

Como la comunicación es inherente al ser humano, ésta es tan antigua como el hombre mismo.

⁴Cfr. Katz, Chaim, S., et al. (1989). *Diccionario básico de comunicación*. México: Nueva Imagen.

⁵ De la Peña y Sarmiento, I. (1983). *Comunicación Efectiva*. México: Universidad Autónoma de Baja California Sur, p.11.

La Retórica de Aristóteles, escrita aproximadamente hace 2 300 años, es la primera obra sobre el estudio empírico de la comunicación y fue diseñada para ayudar al orador a descubrir todos los medios de persuasión disponibles en determinada situación. Esta obra presenta también especial atención a las percepciones generadas por el orador en el auditorio, destacando la credibilidad como una de las más importantes. Esta referencia histórica nos permite afirmar que el estudio científico de la comunicación es muy antiguo.⁶

Los seres humanos por naturaleza buscan comunicarse. Se tiene prueba de ello desde tiempos muy remotos, cuando se pintaba en las paredes de las cuevas utilizando símbolos o signos para dejar huella, alertar o plasmar alguna técnica de caza. Posteriormente con la evolución se fue desarrollando el conocimiento y con ello se creó la escritura con la que se empezaron a expresar ideas. Ya con estos elementos se dio paso al lenguaje, al que Bedoya, define como:

“La forma de comunicación más desarrollada que utiliza el hombre. Con él podemos explicar a otros nuestra idea o ideas, sentimiento o impresiones”.⁷

Con el lenguaje y la profesión de la oratoria, se produjo la disciplina de la comunicación. La comunicación como ciencia es una disciplina que pertenece a las Ciencias Sociales; su objeto de estudio es principalmente la manera en que los seres humanos se desenvuelven, interrelacionan e interactúan entre sí.

La comunicación se utiliza como enlace entre dos o más personas, permite el desarrollo de los grupos, adquirir una cultura y la evolución de la sociedad.

A continuación se mostrarán las definiciones que diversos autores le han dado a la comunicación:

⁶ Fernández, C. C. y Galguera, G. L. (2008). *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, p.2.

⁷Bedoya, G. (1991). *La Importancia del Lenguaje en la Comunicación*. México: Editorial IPN, p. 29.

Martínez de Velasco y Nosnik

La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo.⁸

Robbins y Coulter

Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados. [...] si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo [...] la comunicación implica la comprensión de significados. Para que la comunicación sea exitosa, el significado se debe impartir y entender. [...] La comunicación perfecta, si es que existe, se establecerá cuando el receptor percibe un pensamiento o idea transmitido exactamente como lo previó el transmisor.⁹

Fernández Collado

La comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo y no existirían sociedad ni cultura. Probablemente la mera sobrevivencia de la especie no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje (verbal y no verbal, hablado y escrito).¹⁰

Salo

La comunicación implica diálogo, interactividad para reducir la incertidumbre, aportando precisión.¹¹

Paoli

Acto de relación entre dos o más sujetos mediante el cual se evoca en común un significado.¹²

⁸ Martínez, V. A. y Nosnik, A (1988). *Comunicación Organizacional Práctica: manual gerencial /coordinadores*. México: Trillas, p.12.

⁹Robbins y Coulter. (2005). *Administración*. (8ª ed.). México: Pearson Prentice Hall, p.256 y 257.

¹⁰ Fernández, C. C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. (2ª ed.). México: Trillas, p. 11.

¹¹ Saló, N. (2005). *Aprender a Comunicarse en las Organizaciones*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A., p. 63.

¹²Paoli, B. J. (1989). *Comunicación e información. Perspectivas teóricas*. México: Trillas, p. 15.

Como se ve en estas definiciones, con la comunicación se puede transmitir, generar, cambiar, influir, evocar y más... Con ella se sientan las bases para el desarrollo de la vida y evolución del hombre en todos los aspectos.

1.2.- El proceso de comunicación: modelos y elementos que la integran

Retomando las definiciones, anteriormente citadas, la comunicación es considerada también un proceso dinámico.

La disciplina de la comunicación dio lugar a las teorías y métodos de investigación propios, por lo que se consideró necesario encontrar un modelo del proceso de comunicación que fuese aceptado para explicar dicha disciplina¹³.

Desde la antigüedad hasta nuestros días el proceso de comunicación ha llamado la atención de muchos autores quienes han empleado diversas orientaciones intelectuales, artísticas, filosóficas, por decir algunas, para estudiarlo. Para ello han tenido que detener el dinamismo del proceso y analizar por partes cada uno de sus elementos aplicando analogías que faciliten la comprensión de los mismos, conociendo de antemano que la comunicación es un fenómeno complejo que requiere investigaciones minuciosas.

Se han desarrollado distintos modelos del proceso de comunicación, gracias a los cuales, al día de hoy se cuenta con un esquema que nos permite identificar y reconocer sus elementos y etapas.

A continuación se presentarán algunos que se mencionan en el libro, *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*, de los autores Fernández Collado y Galguera García.

¹³Cfr. Fernández, C. C. y Galguera, G. L. (2008). *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, p.8.

Modelo Aristotélico

“Aristóteles había analizado diferentes clases de argumentos procurados por el razonamiento, unos argumentos referidos al carácter de quien habla; otros para situar al oyente en cierto estado de ánimo y otros en relación con el mismo discurso o tema.”¹⁴

Aristóteles con su Retórica enfatizó en los conceptos de convencer e inducir a una acción.

Raymond Nixon, dejó de lado los argumentos e interpretó el modelo de Aristóteles en tres elementos, que a continuación se presentan¹⁵:

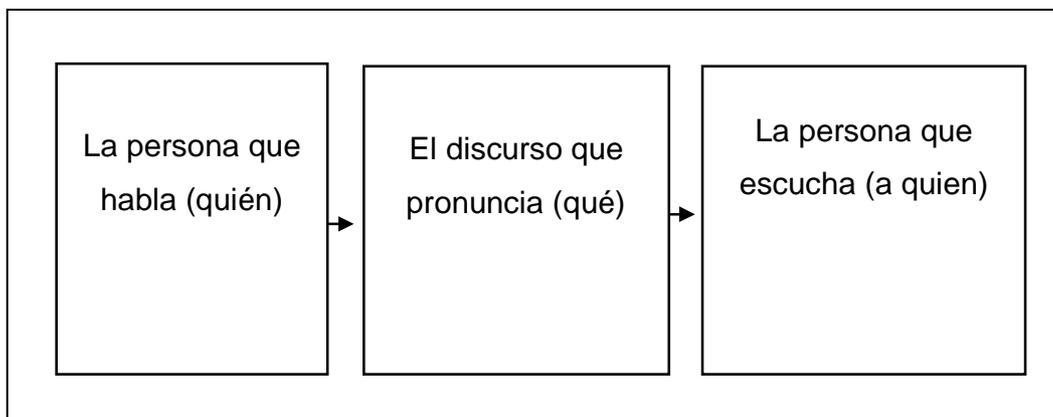


Figura 2.- Modelo del Proceso de Comunicación de Aristóteles

Este modelo contempla parcialmente el fenómeno de la comunicación, comparándolo como actualmente se concibe, por lo que resulta insuficiente para un estudio profesional. Hay que reconocerle que los modelos siguientes parten de esta idea.

¹⁴Cfr. *Ibidem*, p.9.

¹⁵Cfr. Fernández, C. C. y Galguera, G. L. (2008). *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, p.9.

Modelo de Laswell

Harold Laswell (1964), retoma el modelo de Aristóteles, interpretado por Nixon e incorpora dos elementos más¹⁶:

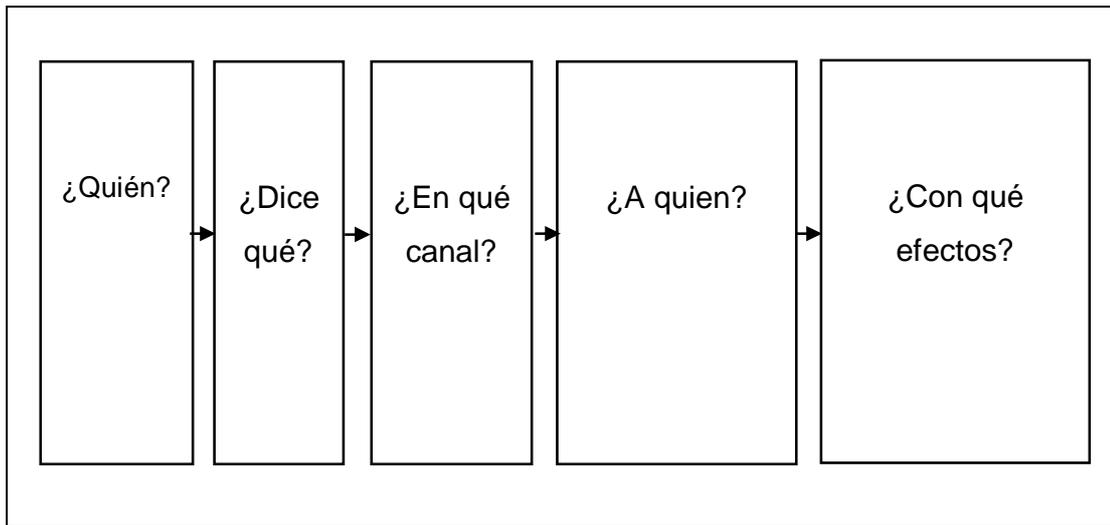


Figura 3.- Modelo del Proceso de Comunicación de Harold Laswell

Como se observa, Laswell, le da forma de preguntas a los elementos que lo integran y les atribuye un análisis determinado:

- ¿Quién?: análisis del control
- ¿Dice qué?: análisis del contenido
- ¿En qué canal?: análisis de los medios
- ¿A quién?: análisis de la audiencia
- ¿Con qué efectos?: análisis de los efectos

¹⁶Cfr. *Idem*.

Años más tarde, Nixon vuelve a incorporar a este nuevo modelo dos elementos más¹⁷:

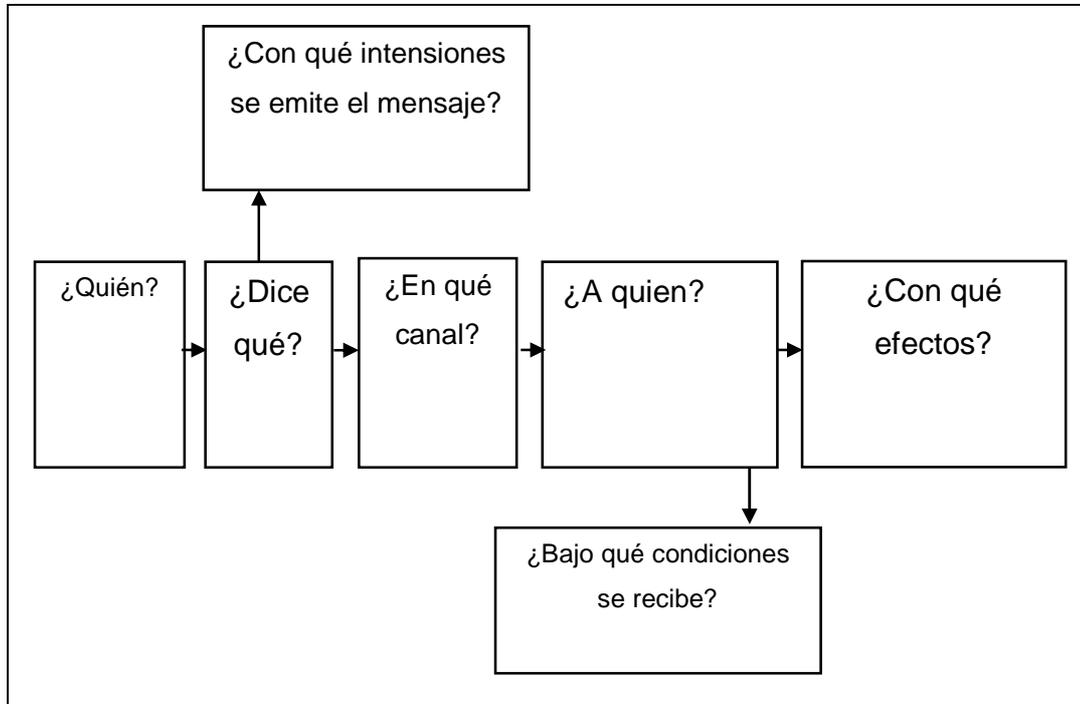


Figura 4.- Modelo del Proceso de Comunicación de Laswell adecuado por Nixon

Este nuevo modelo aporta otras precisiones suplementarias, sin embargo sigue el modo lineal estímulo - respuesta.

Modelo de Shannon y Weaver

Shannon y Weaver (1949) proponen un modelo de un proceso de comunicación independiente de que se realice entre hombres, instituciones, animales o máquinas¹⁸.

¹⁷Cfr. Fernández, C. C. y Galguera, G. L. (2008). *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, p.9.

¹⁸Cfr. Fernández, C. C. y Galguera, G. L. (2008). *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, p.10.

Se proporcionaron nuevas dimensiones al modelo de la comunicación y se dio importancia al mensaje.

“Al sumar un circuito de retroalimentación del destino a la fuente se creó el proceso cíclico que demuestra que las fuentes también pueden ser receptoras, y viceversa.”¹⁹

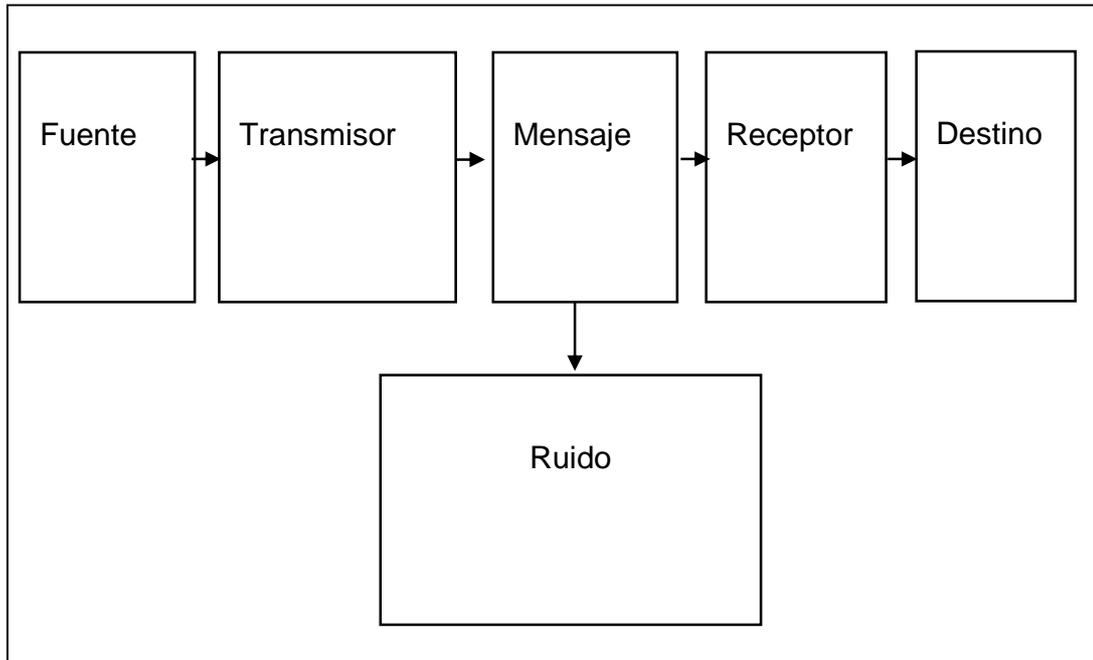


Figura 5.- Modelo del Proceso de Comunicación de Shannon y Weaver

Shannon y Weaver, ven la comunicación como “la transmisión de mensajes”.²⁰

Actualmente éste es uno de los modelos más utilizados, pues se considera de los más completos.

¹⁹ *Ibidem*, p.10.

²⁰ Cfr. Fiske, J. *Introducción al Estudio de la Comunicación*. México: Norma, p. 1.

Modelo de Schramm

El modelo de Wilbur Schramm (1954) pone a la fuente y al receptor en el mismo nivel. Las flechas muestran el movimiento de los mensajes de una persona a otra.²¹

Se percibe un modelo dialéctico, es decir, de dos vías, que da como resultado la comunicación.

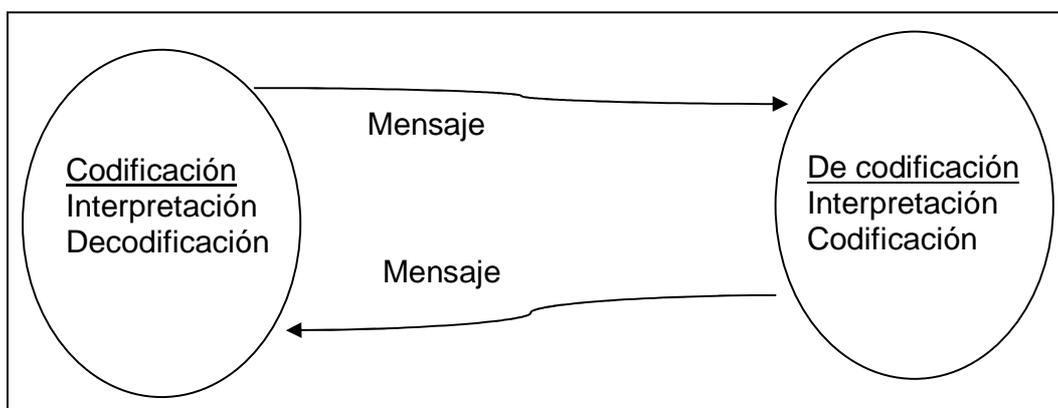


Figura 6.- Modelo del Proceso de la Comunicación de Schramm

En este modelo el codificador (emisor) es quien emite el mensaje al decodificador (receptor); se realiza una interpretación del mismo y vuelve a emitirse un mensaje como respuesta al codificador, quien se convierte ahora en decodificador produciendo la retroalimentación.

Para Schramm “uno de los principios básicos de la teoría general de la comunicación es que los signos pueden tener solamente el significado que la experiencia del individuo le permita leer en ellos, ya que sólo podremos interpretar un mensaje dependiendo de los signos que conocemos y de los significados que hemos aprendido a atribuirles”.²²

²¹Cfr. Fernández, C. C. y Galguera, G. L. (2008). *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, p.10.

²²Paoli, J. A. (1997). *Comunicación e Información. Perspectivas Teóricas*. México: Trillas

Modelo de Riley, M.W y Riler, J. W

Por su parte Riley, M.W y Riler, J. W, aportaron el punto del contexto social como influyente en el proceso de comunicación, ya que si el receptor y emisor se encuentran en contextos diferentes cada quien hace la emisión, la construcción y la percepción del mensaje de acuerdo a su contexto y por eso ocurre un entendimiento diferente.

El proceso de comunicación nunca es lineal, ni en un tiempo programado. Los mensajes vienen en todas direcciones; el emisor es receptor a un mismo tiempo.

Modelo de Berlo

El siguiente modelo fue tomado del autor David Berlo en su libro, El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica.

En 1960 David K. Berlo presenta un modelo de comunicación donde enumera los pasos que deben seguirse para cumplir con el proceso de comunicación, en el que enfatiza el dinamismo y la interactividad de quienes participan. Para él, los mensajes tienen relación con los estados internos de las personas.

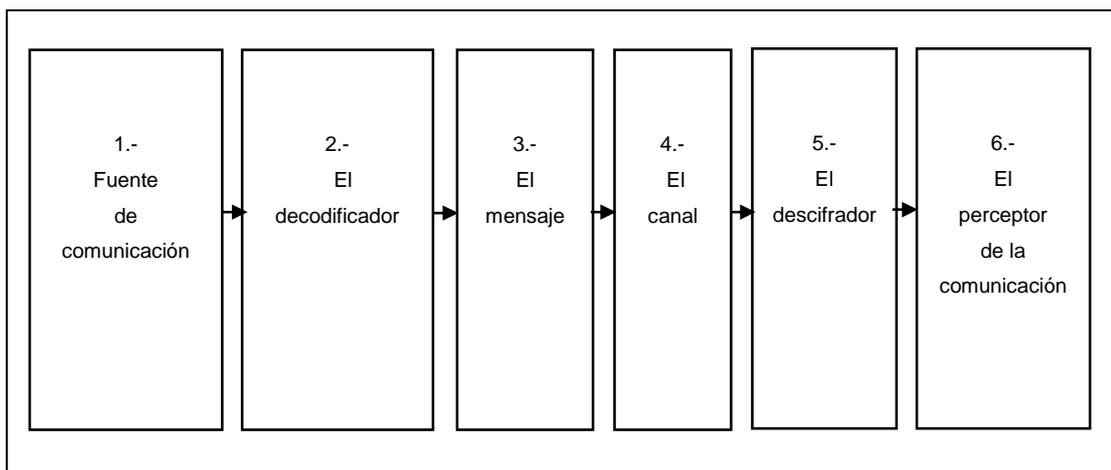


Figura 7.- Modelo del Proceso de la Comunicación de Berlo

Berlo, define la comunicación como: “un proceso mediante el cual un emisor transmite un mensaje a través de un canal hacia un receptor”²³

“Al comunicarnos tratamos de alcanzar objetivos relacionados con nuestra intención básica de influir en nuestro medio ambiente y en nosotros mismos”.²⁴

Retomando las aportaciones de los autores antes mencionados se elaboró un modelo de comunicación. Véase la siguiente figura.

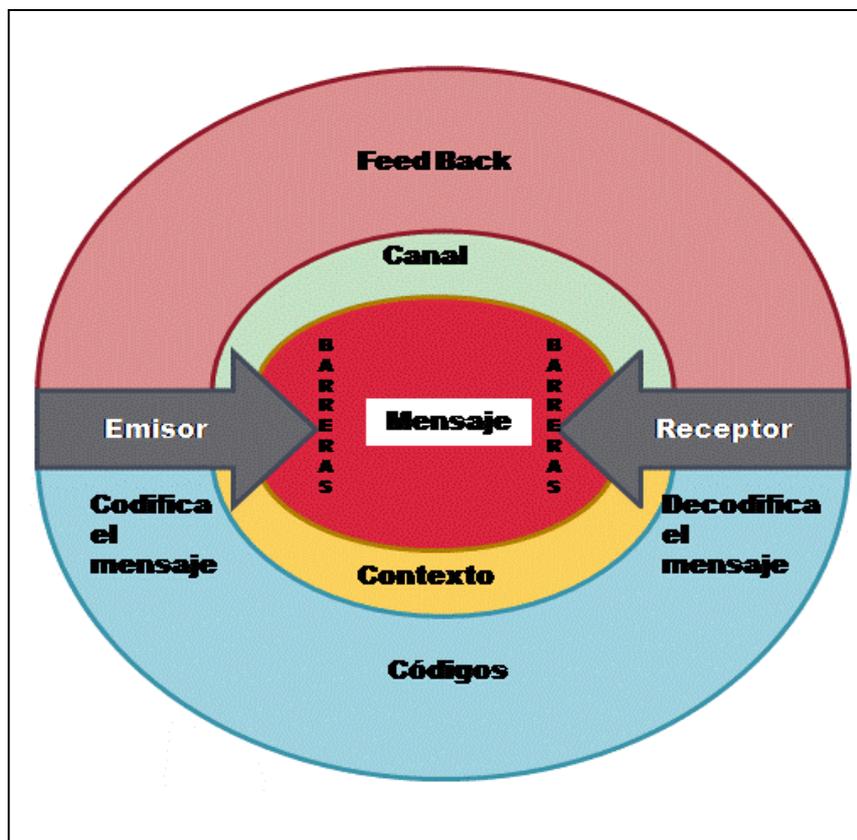


Figura 8.- Proceso de Comunicación

²³Berlo, D. K. (1979). *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*. Buenos Aires: El Ateneo, p. 33.

²⁴Toussaint, F. (2000). *Crítica de la Información de Masas*. (2ª ed.). México: Trillas, p.32.

Analizando los modelos de comunicación citados anteriormente, es posible identificar que:

- La comunicación parte del desarrollo de una idea.
- Tanto emisor como receptor, necesitan usar un código común.
- Influye el contexto que compartan tanto emisor como receptor.
- Se necesita elegir el canal adecuado para que el ruido interfiera lo menos posible.
- El receptor debe tener disposición para recibir el mensaje.
- Cuando al receptor le llega el mensaje tiene la libertad de aceptarlo o no.
- Si es aceptado el mensaje, la información se utiliza y provoca una reacción.
- Al responder el receptor y generar retroalimentación, éste toma el papel de emisor, logrando una comunicación bilateral.

Con las aportaciones realizadas por distintos investigadores se ha visto una evolución en el proceso de comunicación, pasando de lo lineal a lo dinámico, de las fuentes de información a emisores de mensajes, se considera la particularidad del receptor para adecuar los mensajes, se busca un proceso circular y no unilateral, el emisor y el receptor tienen la misma importancia, se busca la efectividad de la comunicación, la credibilidad, la transmisión oportuna de información, el tener retroalimentación y la mejora continua del mismo proceso.

Según los autores, Abraham Nosnik y Alberto Martínez de Velazco, en su libro, *Comunicación Organizacional Práctica: Manual Gerencial*, definen los elementos que conforman el proceso de comunicación:

Emisor.- Es el elemento donde se origina el mensaje. Pueden ser una o varias personas con ideas, información, un propósito para comunicar y en espera de una respuesta.²⁵

Encodificación.- Es la transformación de la idea a comunicar a un código con significado claro, comprensible y común para el receptor.²⁶

...La emisión puede hacerse de muchas maneras y en muchos lenguajes, uno de los puntos importantes de la comunicación es el proceso de codificación, en el cual el emisor elige el conjunto de signos para transmitir la idea o información. Los códigos están formados por signos de diferente naturaleza: sonidos, signos escritos, gestos, imágenes, símbolos, signos de pertenencia a un grupo, etc. La información, idea o concepto que se desea transmitir se denomina significado y el signo elegido para tal transmisión, significante.²⁷

Mensaje.- Es la señal verbal o no verbal que activa la respuesta del receptor. Para generar un mayor impacto, el mensaje debe presentar: credibilidad, utilidad, claridad, continuidad, consistencia y transmitirse por el canal adecuado.²⁸

...Cuanto más rico sea el lenguaje utilizado, mejor expresaremos lo que pensamos y sentimos.²⁹

Ruido.- Es el factor o interferencia que se puede presentar en cualquier etapa del proceso, desviando o cambiando la intención real de la comunicación.

²⁵ Cfr. Martínez, V. A. y Nosnik, A. (1988). *Comunicación Organizacional Práctica: Manual Gerencial*. México: Trillas, p.13.

²⁶ Cfr. *Ibidem*, p.14.

²⁷ Lo Presti, M., Viadana, C., Zubeldía, M. (1999). *Articulación entre la Comunicación Interna y los Diseños Estructurales*. España: Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, p.69 y 70.

²⁸ Cfr. Martínez, V. A. y Nosnik, A. (1988). *Comunicación Organizacional Práctica: Manual Gerencial*. México: Trillas, p.16.

²⁹ Lo Presti, M., Viadana, C., Zubeldía, M. (1999). *Articulación entre la Comunicación Interna y los Diseños Estructurales*. España: Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, p.69 y 70.

Canal.- También llamado medio, es el vehículo que se emplea para enviar el mensaje y éste llegue al receptor. Para aumentar la efectividad en la comunicación se debe utilizar el canal más adecuado para el tipo de mensaje a transmitir, considerar los receptores que lo recibirán y la respuesta que se busca de ellos.³⁰

...Un canal de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor.³¹

G. Goldhaber, utiliza el término “métodos de difusión” en lugar de “medios” y los divide en dos³²:

Hardware: depende de una fuente de energía eléctrica o mecánica para su funcionamiento. Ej. Televisión, computadoras, teléfono, radio.

Software: depende de las capacidades y habilidades para comunicarse con los individuos implicados: hablar, escuchar, escribir. Ej. Cartas, memorandos, manuales, folletos circulares, discursos, reuniones administrativas.³³

Cada canal tiene características específicas y dependiendo de lo que se necesite pueden emplearse y hasta complementarse.

Por relacionarse con el tema, se tomó del libro, Comunicación Organizacional, Principios y Prácticas para Negocios y Profesionales, de los autores Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt, el siguiente cuadro que muestra las consideraciones que pueden tenerse para escoger un canal de comunicación y facilitar que los mensajes lleguen con más eficacia al receptor.

³⁰ Cfr. Martínez, V. A. y Nosnik, A. (1988). *Comunicación Organizacional Práctica: Manual Gerencial*. México: Trillas, p.16.

³¹ Fernández, C. C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. (2ª ed.). México: Trillas, p. 191.

³² Goldhaber, G. (1997). *Comunicación Organizacional*. México: Logos. *Apud*, Fernández, C. C.

³³ Goldhaber, G. (1997). *Comunicación Organizacional*. México: Logos, pp. 124-126.

Medio	Velocidad para establecer contacto	Tiempo requerido para la retroalimentación	Cantidad de Información transmitida	Control de la forma de componer y entregar el mensaje	Control de la atención del receptor	Personal contra formal	Costo	Registro Permanente	Eficacia para mensajes detallados
Persona a persona	variable	inmediato (una vez establecido el contacto)	Demasiada	Moderado	El mayor	Personal	Depende de la distancia	Ninguno	Poca
Teleconferencia	normalmente difíciles de preparar	inmediato (una vez establecido el contacto)	mucha	Moderado	mucho	Personal	elevado	generalmente ninguno	Poca
Teléfono	variable	inmediato (una vez establecido el contacto)	vocal pero no visual	Moderado	menos que con contacto visual	personal	bajo	generalmente ninguno	muy poca
Correo de voz	rápida	diferido	vocal pero no visual	mucho más	poco	Personal	bajo	posible	Poca
Correo-e	rápida	diferido	menor	mucho	poco	personal	bajo (si se tiene una cuenta de email)	sí	mejor
Fax	rápida	diferido	todo en papel pero no a color	mucho	poco (el mensaje puede ser visto por cualquiera que reciba el fax)	más formal	Bajo (una vez comprado el equipo)	sí	bueno
Mensajes Inmediatos	rápida	inmediato (si las partes están en línea)	texto	mucho (si el autor toma tiempo para escribir cuidadosamente)	moderado	personal e informal	bajo	posible	Poca
Impresión	lenta (dependiendo de la distancia)	diferido	palabras, números e imágenes, pero pocas pistas no verbales	mucho	poco	más formal	bajo a medio	sí	bueno

Consideraciones para Escoger un Canal de Comunicación

Receptor.- Puede ser una o varias personas que reciben y adjudican un significado al mensaje. Al mismo tiempo puede volverse emisor.

Decodificación.- Para completar el proceso de comunicación, el mensaje debe ser decodificado por el receptor, es decir, pasar del código a la idea nuevamente, pero de quien lo recibe para encontrarle el significado e interpretarlo.³⁴

Retroalimentación.- Es la respuesta verbal o no verbal del receptor ante el mensaje del emisor. Permite determinar si se recibió y comprendió el mensaje o no.³⁵

Contexto.- La comunicación está sujeta a la influencia del contexto donde ocurre.³⁶ Algunas demisiones son:

- Físico: se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el proceso de la comunicación.
- Social: se refiere a la naturaleza de la relación que existen entre los participantes del proceso, ya sea familiares, amigos, desconocidos, compañeros, entre otros.
- Cronológico: se refiere al conocimiento o antecedentes anteriores al proceso.
- Psicológico: es el estado emocional en que se encuentran los participantes en el proceso.
- Cultural: es la cultura que poseen los participantes del proceso, compuesta de normas, valores y creencias.³⁷

³⁴ Cfr. Martínez, V. A. y Nosnik, A. (1988). *Comunicación Organizacional Práctica: Manual Gerencial*. México: Trillas, p.17.

³⁵ Cfr. *Ibidem*, p.18.

³⁶ Adler, R. y Marquardt, E. J. (2005). *Comunicación Organizacional Principios y Prácticas para negocios y profesiones*. (8ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, p.10.

³⁷ Cfr. *Idem*.

1.3.- La comunicación *in crescendo*

Después de reflexionar en los modelos de comunicación y sus partes, es importante considerar también que dependiendo de las personas que estén involucradas en el proceso de la comunicación se determinará el nivel, es decir, va *in crescendo*.

“Hay diez variantes de los niveles de comunicación: 1) la comunicación interpersonal, cara a cara, 2) la comunicación intragrupal, cara a cara, 3) la comunicación intergrupala, cara a cara, 4) la comunicación en público, cara a cara, de individuo a grupo, 5) la comunicación en público, cara a cara, entre grupos, 6) la comunicación interpersonal por un medio interpuesto, 7) la comunicación intragrupal por un medio interpuesto, 8) la comunicación intergrupala por un medio interpuesto, 9) la comunicación en público, de individuo a grupo, por un medio interpuesto, y 10) la comunicación en público intergrupala, de un grupo pequeño a un grupo masivo, por un medio interpuesto.”³⁸

Los autores Fernández Collado y Galguera García en su libro, *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*, proponen los siguientes niveles de la comunicación humana que se pueden dividir o analizar desde criterios situacionales como son, número de comunicadores e inmediatez de la retroalimentación, por citar algunos.

Comunicación Intrapersonal: Se refiere a los diálogos que tiene la persona consigo misma. En esta comunicación todos los mensajes se originan y se terminan dentro de uno mismo, todos los significados de los mensajes, son determinados desde la propia perspectiva. Esta comunicación es la base de todos los demás niveles de comunicación.³⁹

³⁸McEntee, E. (1996). *Comunicación Oral para el Liderazgo en el Mundo Moderno*. México: McGraw-Hill Interamericana, p.118.

³⁹Cfr. Cantú, Flores y Roque. (1999). *Comunicación Oral y Escrita*. México: Compañía Editorial Continental, p.143.

Comunicación Interpersonal:

“Cuando dos o más personas transmiten un mensaje en forma directa (comunicación cara a cara en que se pueden usar todos los sentidos) y reciben una respuesta inmediata, estamos ante una situación de comunicación interpersonal.”⁴⁰

La comunicación interpersonal permite a quienes participan en ella, compartir, modificar y crear normas en el curso de la relación, a través de la persuasión.

Comunicación en Grupos Pequeños: En esta situación, la comunicación es recíproca; cada participante tiene el rol de emisor-receptor, sin que exista un orden de participación. La retroalimentación es verbal como no verbal. Puede darse en grupos de hasta 7 personas.

Comunicación Pública (charlar y hablar en público): El emisor envía su mensaje a un grupo indeterminado de receptores físicamente presentes. Los receptores no pueden responder de manera individual al emisor. Algunos podrían plantear preguntas, efectuar observaciones o comentarios, otros se limitarán a dar una respuesta no verbal (como el aplauso si están de acuerdo o con gestos de desaprobación en caso contrario).

Los receptores suelen conocer o tener referencias específicas sobre el emisor. Éste conoce los rasgos o características generales de su audiencia, pero no tiene un conocimiento específico de cada uno de los receptores.

Comunicación Masiva: Es la comunicación enviada a través de los distintos medios de comunicación. Sus mensajes varían dependiendo los intereses públicos o privados. Su audiencia es numerosa e impersonal, sin embargo su objetivo puede ser un público con características específicas por ejemplo, hombres de 20 a 50 años, hasta cierto punto es anónima porque sólo se contempla una muestra de su público meta para conocer sus características.

⁴⁰ Cantú, Flores y Roque. (1999). *Comunicación Oral y Escrita*. México: Compañía Editorial Continental, p.136.

En la siguiente figura, tomada del libro, La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo, de los autores Fernández Collado y Galguera García, se ejemplifican los niveles de comunicación humana.

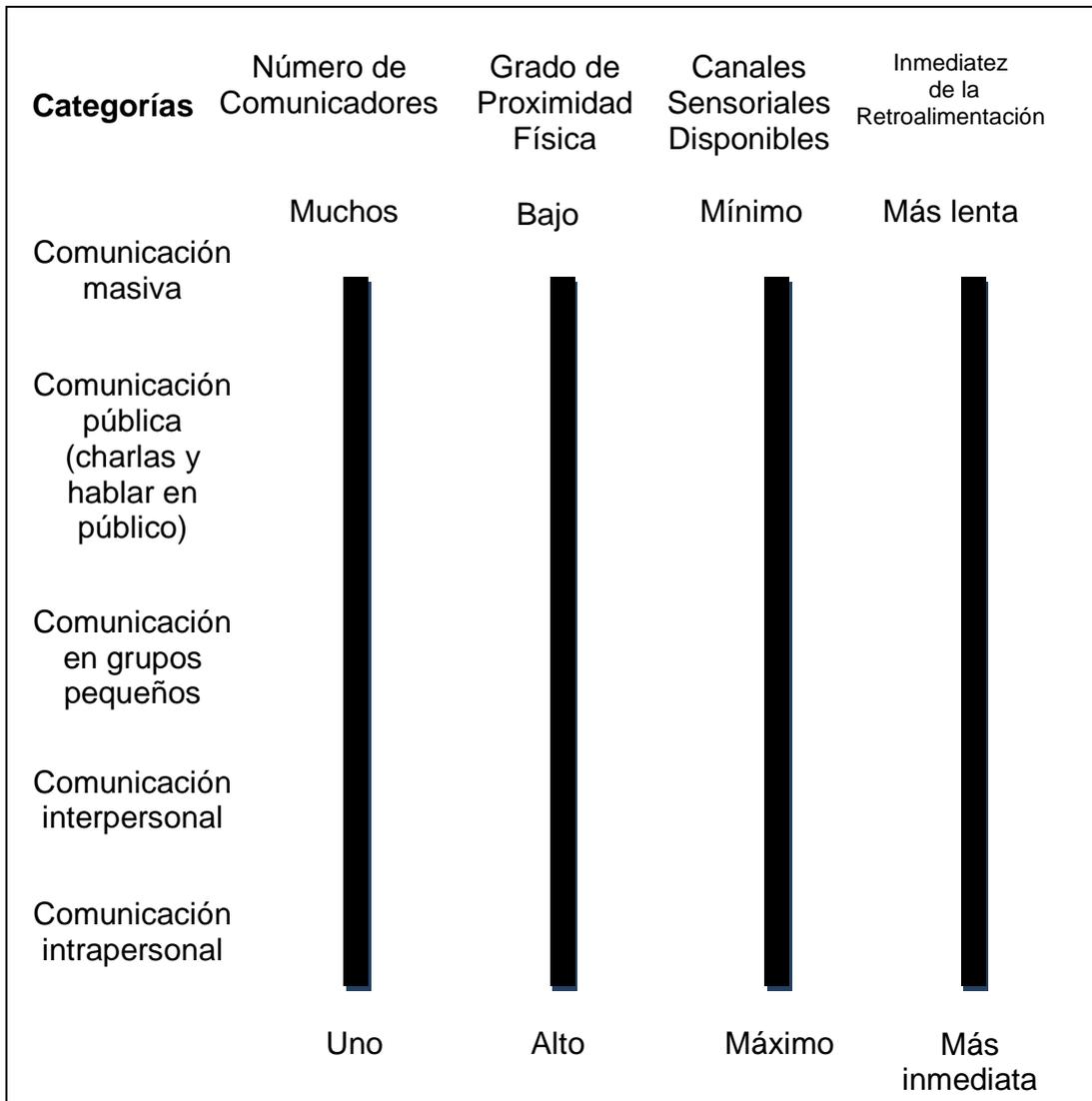


Figura 9.- Categorías utilizadas con frecuencia en el enfoque de situaciones para diferenciar la comunicación interpersonal.

En esta figura podemos ver que la comunicación intrapersonal, a pesar de que parece la más cerrada, tiene una retroalimentación inmediata y que mientras van aumentando los involucrados en el proceso de la comunicación, puede ser que se pierda fuerza o que la retroalimentación tarde más. Otra cosa que debe

identificarse es cómo se ven los comunicadores entre sí y la forma en que planean y regulan sus intercambios comunicativos para la efectividad de la comunicación.⁴¹

1.4.- Verdades irrefutables de la comunicación

Para entender la comunicación es importante conocer los modelos, su proceso, pero también entender sus principios, verdades que a lo largo del tiempo han trascendido y permanecen.

Según el autor Eileen McEntee, en su libro, *Comunicación Oral para el Liderazgo en el Mundo Moderno*, los principios son:

“La Comunicación es omnipresente, inevitable e irreversible: Todos los individuos nos comunicamos siempre, sin importar dónde estemos o cómo vivamos (es omnipresente). Es imposible no comunicarse (es inevitable). Una vez que se comunica un mensaje no es posible borrarlo (es irreversible).”⁴²

Con esto se entiende que toda conducta o comportamiento humano tiene significado y genera comunicación, inclusive las posturas o actos inconscientes, por tanto, la comunicación humana es inevitable e irreversible.

La comunicación es predecible. El hombre tiene objetivos al comunicarse.⁴³

Por cubrir sus necesidades u obtener beneficios, el ser humano se comunica conscientemente. Como se ha visto, la comunicación tiene un propósito que es la retroalimentación y ello aumenta la capacidad de predicción. Por ejemplo, cuando se quiere pedir un permiso, se busca el momento adecuado para hacerlo o que la

⁴¹Cfr. Fernández, C. C. y Galguera, G. L. (2008). *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, p.27.

⁴²McEntee, E. (1996). *Comunicación Oral para el liderazgo en el Mundo Moderno*. México: McGraw-Hill Interamericana, p.93.

⁴³*Ibidem*, p. 94.

otra persona esté de buen humor; el tener esta predicción facilita que se dé el permiso y así no se corre el riesgo de ser inoportuno.

La Comunicación es Personal. Cada persona percibirá e interpretará una situación de comunicación de acuerdo con sus propios intereses, creencias y valores socioculturales y personales.⁴⁴

Cada quien interpreta la comunicación de forma personal, de acuerdo a su experiencia, cultura, contexto y vivencia. Por ejemplo, a muchos niños las piñatas pueden parecerles divertidas, porque saben que podrán disfrutar de los dulces o la fruta que ésta contenga, incluso, si bota algún caramelo, no dudan en meterse para ganarlo, sin embargo, los papás de los niños pueden pensar que romper una piñata deber ser algo muy cuidadoso y controlado, por aquello de los aplastones, pisadas de dedos e incluso un palazo inadvertido.

La comunicación es continua, dinámica, transaccional, verbal y no verbal. Toda comunicación tiene historia y futuro, es decir, es continua. Vista como un proceso es dinámica. Es transaccional debido a que los elementos involucrados en su proceso son interdependientes. Puede efectuarse por medio de señales verbales y no verbales.⁴⁵

La comunicación es dinámica por que cuando las personas se encuentran frente a frente son emisoras y receptoras de información al mismo tiempo.

La comunicación verbal que puede ocurrir en una plática formal o informal tiene la ventaja de que la retroalimentación puede ser casi inmediata. Además de hablar y escuchar, podemos ver los movimientos, gesticulaciones, posturas y percibir el tono de voz del interlocutor o grupo.

Cuando transferimos un significado sin la utilización de sonidos simbólicos o su representación gráfica, estamos usando la comunicación no verbal.

⁴⁴McEntee, E. (1996). *Comunicación Oral para el liderazgo en el Mundo Moderno*. México: McGraw-Hill Interamericana, p.95.

⁴⁵*Idem*.

Para el estudio de la comunicación no verbal se han establecido diferentes ramas o categorías; las más utilizadas son:

Kinésica.- es el estudio de los movimientos corporales como los gestos, expresión facial, contacto visual, postura, entre otros.

Proxémica.- se refiere al estudio de la distancia social; es la manera en que cada sociedad o cultura en particular percibe los espacios físicos.

Paralenguaje.- se refiere a las cualidades de la voz como entonación, volumen, dicción, acento, emisión de sonidos, gruñidos, risa, bostezo, entre otros.⁴⁶

La conducta no verbal es, al igual que la verbal, un comportamiento aprendido en una cultura determinada; por lo tanto, el significado de las manifestaciones de cada una de las categorías citadas varía en contextos diferentes.

La comunicación abarca contenido y relaciones interpersonales. “Cada evento de comunicación ocurre frente al contenido del mensaje y a las relaciones interpersonales de quienes están involucrados.”⁴⁷

Un ejemplo puede ser cuando dos esposos (relación interpersonal) platican de cómo les fue en su día de trabajo (contenido).

La comunicación requiere inteligibilidad. “Para que se lleve a cabo un evento de comunicación, las personas involucradas en él deben ser capaces de compartir signos y significados semejantes, de manera que sea posible que se entiendan.”⁴⁸

Un ejemplo muy claro lo podemos ver cuando el emisor codifica el mensaje de forma común y conocida para el receptor.

1.5.- Necesidades humanas que se cubren con la comunicación

El ser humano desde su origen ha tenido diversas necesidades que cubrir, por ejemplo: donde resguardarse de los fenómenos de la naturaleza como la lluvia, el sol, el frío; generar relaciones humanas con otros para tener compañía,

⁴⁶ Cantú, Flores y Roque. (1999). *Comunicación Oral y Escrita*. México: Compañía Editorial Continental, p.143.

⁴⁷ McEntee, E. (1996). *Comunicación Oral para el liderazgo en el Mundo Moderno*. México: McGraw-Hill Interamericana, p.95.

⁴⁸ Ídem.

descendencia, organizarse en familias, trabajar, entre otras cosas. Sabemos que con la comunicación todo se le ha facilitado, pues cuando utiliza el lenguaje, lo hace con una intención específica.

Según los autores Cantú, Flores y Roque en su libro, *Comunicación Oral y Escrita*, la comunicación humana tiene funciones que pueden clasificarse en las siguientes:

Las funciones de la comunicación humana se pueden clasificar en expresiva y utilitaria y ésta a su vez, puede clasificarse en informativa y persuasiva.⁴⁹

Expresivas.- Satisfacen la necesidad que tienen las personas de iniciar y mantener relaciones sociales con los demás. Con esta función se comparten sentimientos, opiniones, emociones, vivencias, entre otras.⁵⁰ Ejemplos de esto puede ser: saludar, felicitar, pedir disculpas, llorar.

Los recursos que se utilizan son la entonación de la voz, exclamativa o interrogativa, las formas verbales en primera persona. Ej. ¡Qué susto me di!

Utilitarias.- Satisfacen la necesidad que tienen las personas de cooperar, coordinarse o competir para sobrevivir.

Pueden ser informativas, es decir intercambio de información para realizar alguna acción, o persuasivas, las que extienden una invitación para negociar o motivar a una acción.⁵¹

Los recursos que se utilizan en las funciones informativas son un lenguaje claro, apropiado a lo que se requiere. Los recursos que se utilizan en las funciones

⁴⁹ Cantú, Flores y Roque. (1999). *Comunicación Oral y Escrita*. México: Compañía Editorial Continental, p. 6.

⁵⁰ Cfr. *Idem*

⁵¹ Cfr. *Idem*.

persuasivas son el uso de pronombres y formas verbales en segunda persona, el uso de los verbos en modo imperativo. Ej. ¿Cómo te llamas?

La siguiente figura, propuesta por Fernández Collado y Galguera García en su libro, La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo, muestra gráficamente el proceso de persuasión.

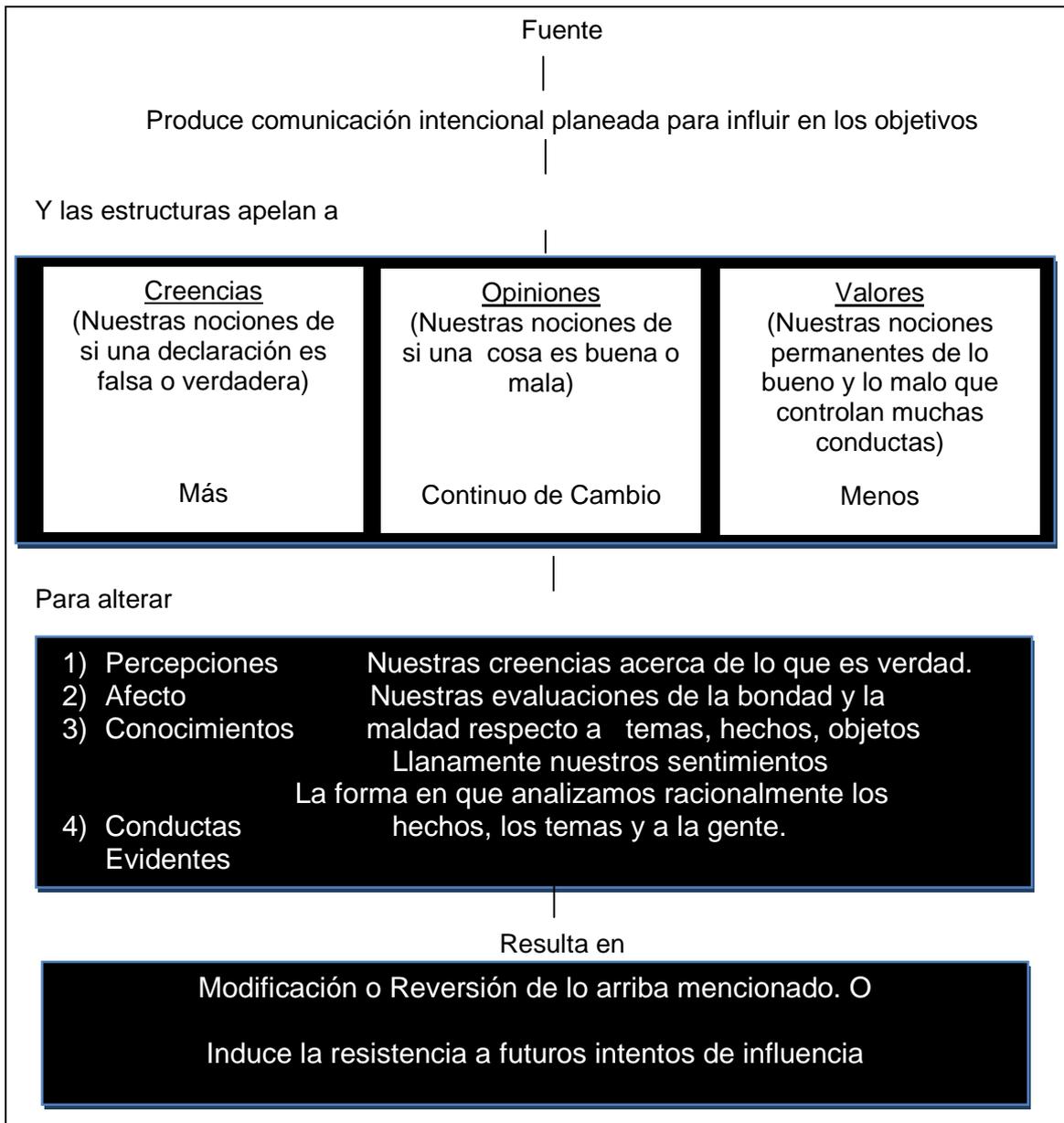


Figura 10.- Modelo de Comunicación Persuasiva

Es así que con el intercambio de información y persuasión, que el ser humano realiza diariamente, logra desarrollar relaciones, influir en otros, fortalecer su identidad y evolución.

1.6.- Obstáculos para una comunicación eficaz

Aun cuando se sabe que con una adecuada comunicación se pueden crear grandes cosas, a muchos seres humanos se les dificulta realizar el proceso de comunicación de forma eficaz y esto sucede muchas veces porque se anteponen obstáculos en la comunicación.⁵²

Como consecuencias de estos obstáculos se tiene la falta de comprensión o entendimiento de los mensajes, pérdida de información, incluso distorsiones que pueden generar malos entendidos entre los participantes del proceso de comunicación, inestabilidad entre los miembros del grupo, desorganización, pérdida de tiempo, entre otros.

Fernández Collado en su libro, *La Comunicación en las Organizaciones*, escribe que en el proceso de comunicación pueden presentarse barreras que dificultan el proceso de comunicación y que es necesario detectarlas para lograr una comunicación eficaz; él propone la distorsión semántica, distorsión serial y sobrecarga de información.⁵³

Considerando la tipificación hecha por Ricardo Homs, se tienen los siguientes grupos:

Semánticas.- Se refiere al significado de las palabras orales o escritas. Algunas palabras tienen oficialmente varios significados. El emisor puede emplear palabras

⁵²Cfr. Quijada, M. y Torres, M. (2000). *Las Barreras de la Comunicación*. México: UNID, p. 1.

⁵³Cfr. Fernández, C. C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. (2ª ed.). México: Trillas, p. 64.

que el receptor, por diversos factores, puede no entender o interpretar de manera distinta.⁵⁴

Físicas.- Son las circunstancias que presenta el medio ambiente y que impiden una buena comunicación: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje.⁵⁵

Fisiológicas.- Son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales). Ej. Problemas de audición o velocidad del pensamiento.⁵⁶

Psicológicas.- Representan la situación mental que impide aceptar o comprender una idea, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, o incluso al mensaje que se comunica. La deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o prejuicios.⁵⁷

Para finalizar este capítulo se concluye con la certeza de que el proceso de comunicación abarca más allá de emitir simple información, pues ésta es sólo el principio, así lo han demostrado los diversos modelos que a lo largo de la historia se han generado. Ya sea de intrapersonal a masiva, ésta es omnipresente, inevitable, irreversible, predecible, personal, continua, dinámica... con el fin de cubrir las necesidades básicas humanas. Tan importante es, que ahora que se conocen sus barreras, hay que hacer lo posible por minimizarlas o evitarlas y así lograr los efectos de una comunicación efectiva.

⁵⁴ Cfr. Homs, Q. R. (1998). *La Comunicación en la Empresa*. México: Iberoamericana, p.17.

⁵⁵ Cfr. *Idem*

⁵⁶ Cfr. *Idem*

⁵⁷ Cfr. *Idem*

Capítulo 2.- La comunicación al interior de la organización

Uno de los procesos fundamentales en las empresas es la comunicación. Si no existe una estrategia organizacional que tenga como uno de sus objetivos satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados, puede darse un ambiente de incertidumbre, rumores, falta de motivación y compromiso, entre otros. La comunicación influye para que se pueda generar un buen clima organizacional, que se verá reflejado en el aumento de productividad, en la vivencia de la cultura, valores y en el sentido de pertenencia que el factor humano genere a la empresa. Una vez que los empleados identifiquen el impacto que causa su labor dentro de la organización, se sentirán parte y corresponsables del éxito de la misma.

2.1.- Principales conceptos de organización

La palabra organización proviene del griego *Organon* que significa instrumento.

Max Weber apunta lo siguiente:

Las organizaciones suponen relaciones sociales o, en otras palabras, que los individuos interactúen dentro de las organizaciones... El grupo corporativo involucra una relación social que es cerrada o limitada por medio de reglas a la admisión de extraños, en la medida que su ordenamiento está reforzado por la acción de individuos específicos cuya función normal es esa, de un jefe o “cabeza” y, generalmente, también de un grupo administrativo. (La organización o grupo corporativo sólo acepta a ciertos grupos de la población y excluye a otros).⁵⁸

La definición de organización que otorga Bernard Chester es:

Una organización es un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas, es decir, actividades logradas por medio de coordinación consciente, deliberada y con propósito. Las organizaciones requieren comunicaciones, una disposición a contribuir por parte de sus miembros y un propósito común entre ellos.⁵⁹

⁵⁸Hall, R. (1983). *Organizaciones: Estructura y Procesos*. (3ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, p.28.

⁵⁹*Ibidem*, p. 29.

Hamitai Etzioni afirma respecto a una organización que:

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Se incluyen corporaciones, ejércitos, universidades, hospitales, iglesias y cárceles; se excluyen tribus, clases, grupos étnicos y familias. Las organizaciones se caracterizan por: (1) divisiones de trabajo, poder y responsabilidades de comunicación, divisiones que no están estructuradas al azar o de manera tradicional, sino que se han planeado deliberadamente para reforzar la obtención de objetivos específicos; (2) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos; estos centros de poder revisan también continuamente el desempeño de la organización y modifican su estructura si es necesario para aumentar su eficiencia; (3) sustitución de personal; por ejemplo, pueden retirarse personas que no sean satisfactorias y asignarse sus tareas a otras. La organización también puede recombinar su personal por medio de transferencias y promociones.⁶⁰

Annie Bartoli en su libro, *La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada*, presenta ciertas características fundamentales que debe tener una organización:

- Ser abierta: para comunicarse con el medio ambiente exterior de manera interactiva.
- Ser evolutiva: no rutinaria ni excesivamente formalista, a fin de manejar con eficacia su desarrollo frente a lo imprevisto.
- Ser flexible: para permitir igualmente y de manera oportuna comunicaciones formales e informales.
- Tener finalidad explícita: que proporcione un hilo conductor, coherente a la comunicación formal.
- Ser autorresponsabilizante: para todos los miembros, con la finalidad de evitar la búsqueda de un "poder artificial", por parte de algunos mediante la retención de información.
- Ser energética: para crear, por sí misma, mediante información, formación educativa y comunicación, potencialidades internas que pueden ser llevadas a una finalidad práctica.⁶¹

Las organizaciones llevan a cabo procesos de comunicación, en ocasiones ya representados en manuales de procedimiento; otras veces, la misma relación

⁶⁰ Hall, R. (1983). *Organizaciones: Estructura y Procesos*. (3ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, pp. 30 - 31.

⁶¹ Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada*. Barcelona: Paidós Empresa.

laboral y el clima organizacional propician tal actividad, es decir sin comunicación es impensable el éxito y supervivencia de la organización.

2.2.- Importancia del factor humano en la organización

El ser humano es un ser social por naturaleza. Necesita apoyo y formar grupos para realizar tareas que resultaría imposible realizar solo, por ello vive en un mundo rodeado y compuesto por organizaciones que toman muy diversas formas, por ejemplo, escuelas, empresa, familia, entre otras. Las organizaciones no funcionan en el vacío, de forma aislada, al contrario, influyen en su entorno y a la vez son afectadas por éste; están en permanente cambio e interacción con otras organizaciones.

Anteriormente, el capital y la tecnología eran los únicos recursos que se consideraban estratégicos de una empresa. Hoy, se valora y estimula el desarrollo de los seres humanos que las integran, fomentando el entusiasmo, la comunicación efectiva, el pensamiento sistémico, la mejora continua en ambientes cambiantes, permitiendo con ello construir organizaciones productivas, eficientes, inteligentes, de aprendizaje y de renovación que hacen posible el desarrollo integral de la sociedad.

La columna vertebral de las acciones resultantes del hecho de “organizarse” es la interacción misma entre las partes involucradas, es decir la comunicación, ya que al margen de ella no sería posible la agrupación, cohesión y el logro de los objetivos, centro de la búsqueda de interacción entre las partes. Es por ello que el concepto de “organización” puede ser definido desde distintos prismas y ser empleado en diversas aplicaciones (dependiendo de los intereses, objetivos y aspectos de la vida organizacional que sean estudiados) pero a pesar de ello, su naturaleza no puede ser explicada de modo integral al margen de la comunicación.⁶²

⁶² Garrido, M. F. (2001). *Comunicación Estratégica*. Barcelona: Gestión 2000, p.21.

2.3.- Comunicación organizacional

Como se ha mencionado, una organización es un sistema en movimiento que sin el intercambio de información no podría mantenerse y evolucionar. La producción de datos es una constante, la manera de administrarlos, explicarlos, compartirlos y asumirlos, se convierte en comunicación organizacional lo que generará equilibrio y control en las contingencias.⁶³

La comunicación organizacional puede verse como una conexión para que las personas que forman parte de la organización puedan realizar acciones conjuntas. Esta serie de eventos marcan una dinámica, una cultura y filosofía organizacional.

Tomar decisiones y solucionar problemas, delegar trabajo y motivar a la gente, planear correctamente, seleccionar, capacitar y evaluar al personal... todas ellas son actividades que se verán impactadas de manera relevante por el adecuado manejo de la comunicación.⁶⁴

Los estudios de clima organizacional confirman e identifican a la comunicación organizacional como uno de los elementos que impactan relevantemente el trabajo.

De acuerdo al libro, *La Comunicación en las Organizaciones*, de Fernández Collado, la comunicación organizacional puede entenderse de las siguientes maneras:

Fenómeno.- Inevitable en toda organización.

Proceso.- Se le considera el proceso social más importante.

Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

⁶³ Cfr. Arellano, E. (1998). *La Estrategia de Comunicación como un Principio de Integración/Interacción Dentro de las Organizaciones*. México: CADEIC.

⁶⁴ Martínez, V. A. y Nosnik, A. (1988). *Comunicación Organizacional Práctica: Manual Gerencial*. México: Trillas, p. 8.

Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo, que en su conjunto se denomina comunicación organizacional.⁶⁵

Disciplina.- Porque estudia el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, entre estas y su medio.

Así mismo, Fernández Collado, indica que la comunicación organizacional puede dividirse en interna y externa.

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 mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación externa es el conjunto de 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.⁶⁶

Es importante que tanto la comunicación interna como la externa respondan a la estrategia comunicativa global de la organización.

2.4.- Teorías de las organizaciones y comunicación organizacional

Cuando se estudia la comunicación organizacional es necesario analizar las relaciones entre el comportamiento del mensaje (a nivel individual, grupal y organizacional), las características de la organización y las propiedades del ambiente organizacional.

⁶⁵ Fernández, C. C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. (2ª ed.). México: Trillas, p. 12.

⁶⁶ *Idem*

A pesar de que las organizaciones existen desde tiempos ancestrales, fue hasta principios del siglo XX que las teorías formales de la organización se desarrollaron y difundieron ampliamente.

En realidad encontramos gran cantidad de enfoques, corrientes y escuelas dentro del estudio de las organizaciones que pueden resumirse en cuatro escuelas teóricas fundamentales: clásica, humanista, de sistemas y de contingencia.⁶⁷

Teoría Clásica

La Teoría Clásica se desarrolló desde la Revolución Industrial hasta principios del siglo XX. Sus postulados y perspectiva de la comunicación en las organizaciones corresponden principalmente a los escritos de Frederick W. Taylor, Henri Fayol y Max Weber.

La teoría clásica se caracteriza por:

- a) Favorecer estructuras piramidales en las organizaciones altamente diferenciadas
- b) Restringir la interacción entre los miembros de la organización
- c) Establecer procesos de comunicación vertical (orientados hacia el flujo descendente de la información)
- d) Proponer los procesos centralizados de control/decisión
- e) La proliferación de reglas y reglamentos, y
- f) Una orientación hacia la motivación de los empleados basada primordialmente en el temor y la necesidad económica.⁶⁸

...Formula preguntas como, por ejemplo: ¿Cómo se divide el trabajo? ¿Cómo se divide el personal obrero? ¿Cuántas personas forman cada nivel? ¿Cuál es el trabajo y las funciones específicas de cada individuo?⁶⁹

⁶⁷ Fernández, C. C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. (2ª ed.). México: Trillas, p. 19.

⁶⁸ Fernández, C. C. y Galguera, G. L. (2008). *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, p. 102

⁶⁹ Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana S.A., p. 36.

De acuerdo con los postulados de esta teoría, se le puede considerar como base para la formación de las estructuras organizacionales, conocidas hoy como organigramas. Así mismo, de ella surge la idea de que los hombres trabajan mejor cuando más dinero reciben. Actualmente la experiencia no concuerda al 100% con esto pues se ha demostrado que para un trabajo eficiente influyen diversos factores que generan un clima organizacional, no sólo lo económico, e incluso, que de acuerdo con la percepción del trabajador, lo que gana pocas veces le parecerá suficiente.

Teoría Humanista o de Relaciones Humanas

Desarrollada hacia mediados de los años treinta, a esta corriente se le considera, de alguna manera, como la respuesta al enfoque clásico de las organizaciones. Los autores destacados de esta teoría fueron Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor, Chris Argyris.

Examina los intereses humanos y sociales por medio del estudio de grupos humanos de trabajo a los que les formula preguntas como: ¿Qué representan los individuos en la organización? ¿Qué relaciones de posición se dan como resultado de los distintos roles? ¿A qué nivel se encuentran la moral y las actitudes de los individuos? ¿Qué necesidades psicológicas y sociales son más importantes para los individuos? ¿Qué grupos informales se dan dentro de la organización?⁷⁰

La teoría humanista propone los lazos sociales que pueden generarse entre los trabajadores y los patrones de una comunicación informal. De acuerdo con Fernández Collado y Galguera García, en su libro, *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*, esta teoría se caracteriza por:

- a) La participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones de la organización
- b) El incremento de la comunicación abierta y la confianza entre los elementos de la organización
- c) El flujo libre de la comunicación a través de varios canales
- d) La integración de los objetivos individuales y organizacionales
- e) Un mayor interés y preocupación hacia el desarrollo y actualización de los trabajadores

⁷⁰ Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana S.A., p. 37.

- f) Un estilo de liderazgo centrado en el empleado y, en general, en los procesos amplios de interacción.⁷¹

Con las propuestas de esta teoría, se percibió de forma distinta a los trabajadores. Lo estructural fue dando paso a los sentimientos, actitudes, capacidades y percepciones del trabajador. Se empezaron a realizar acciones orientadas a favor de los empleados, de acuerdo con sus necesidades, pues al estar bien ellos, la organización vería el beneficio.

Teoría de Sistemas

Subraya la importancia de las relaciones entre las partes y la organización como conjunto. Las preguntas más comunes son: ¿Cuáles son las partes clave de la organización? ¿Cómo se desarrollan interdependientemente con las demás? ¿Qué procesos de la organización facilitan estas relaciones interdependientes? ¿Cuáles son los objetivos más importantes de la organización? ¿Cuál es la relación existente entre la organización y su ambiente?⁷²

Cuando se hace referencia a una organización como sistema, se le puede considerar como un sistema cerrado, es decir independiente del ambiente organizacional, o bien, como un sistema abierto que está en relación dinámica con su ambiente.

Los autores destacados de esta teoría fueron E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn.

El enfoque de los sistemas abiertos en las organizaciones combina realmente la fuerza de las perspectivas clásica y humanista, pero las une de una manera flexible, heurística. La teoría de los sistemas abiertos reconoce que las organizaciones se componen tanto de subsistemas funcionales (énfasis clásico), como de subsistemas sociales (énfasis humanista) y que éstos se encuentran interrelacionados de manera dinámica.⁷³

⁷¹Fernández, C. C. y Galguera, G. L. (2008). *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, p. 105.

⁷²Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana S.A., p. 37.

⁷³Fernández, C. C. y Galguera, G. L. (2008). *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, p.106 - 107.

Sus postulados llevan a la organización al trabajo en equipo, a reconocer a un líder, a unir fuerzas para llegar a los objetivos comunes, pues se identifica que cada parte tiene relación con el todo. Las acciones que se realizan en un departamento, impactan en los demás y finalmente en toda la organización. El cliente interno se toma en cuenta y es valorado el servicio al cliente.

Teoría Contingente

Este nuevo enfoque propone que el funcionamiento interno de las organizaciones debe ser congruente con las demandas de las tareas de la organización, la tecnología, el ambiente externo o las necesidades de sus miembros, si es que pretende ser eficiente. En esencia, la teoría contingente señala que lo que es eficiente en una organización, puede no serlo para otra, ya que la configuración de las tareas, la gente, la estructura, y los subsistemas ambientales pueden variar de una organización a otra. Por ello, el objetivo de los teóricos de la contingencia consiste en identificar cuáles son las formas más eficaces para organizarse de acuerdo con las configuraciones variables de los subsistemas organizacionales internos y externos.⁷⁴

Los autores destacados de esta teoría fueron Joan Woodward, Tom Burns y G. M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch⁷⁵

La Teoría Contingente, invita que cada organización, de acuerdo con su estructura, ambiente laboral, filosofía, procesos, genere sus propias estrategias o adecue propuestas externas de acuerdo a su cultura para el éxito y el cumplimiento de sus objetivos.

Véase en el siguiente cuadro, tomado del libro, *La Comunicación en las Organizaciones*, del autor Fernández Collado, cómo las teorías de la organización, antes mencionadas, emplean a la comunicación como herramienta.

⁷⁴Fernández, C. C. y Galguera, G. L. (2008). *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, p.107.

⁷⁵ Fernández, C. C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. (2ª ed.). México: Trillas, p. 32 - 35.

En dicho cuadro se puede identificar una evolución en el uso de la comunicación, de ser tan regulada y formal, se va tornando flexible y su flujo se mueve en distintas direcciones. Conforme impregna a la organización, también su contenido cubre mayores necesidades y se observan mejores resultados y relaciones con el personal.

Teoría Clásica	Teoría Humanista	Teoría de Sistemas	Teoría Contingente
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación muy formal • Preponderantemente escrita • Vertical descendente • Muy regulada • Contenido básico de normas y procedimientos internos. • Centralización en la toma de decisiones • Supervisión cercana y control • No toma en cuenta las necesidades de los empleados • Nivel organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación formal e informal • Oral y escrita • Horizontal, vertical ascendente y vertical descendente • Flexible • Contenido básico grupal (patrones de necesidades) e interno • Alta descentralización en la toma de decisiones. • Flexibilidad interna sin tomar en cuenta elementos externos. • Alta consideración de las necesidades de los empleados. • Nivel individual, díadas y grupal 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas • Oral y escrita • Horizontal y vertical • Regulación variable • Contenido básico organizacional interno y externo • Descentralización variable buscando el equilibrio interno y externo • Importancia de la retroalimentación como elemento central de control • Se consideran las necesidades de los individuos, los subsistemas y los sistemas • Nivel individual, subsistemas y sistemas con énfasis en información de entrada y salida 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas • Oral y escrita • Horizontal y vertical, interna y externa • Regulación variable según las demandas del entorno (situacional) • Contenido básico organizacional y externo • Descentralización variable según las demandas del contexto • Comunicación como elemento integrador • Necesidades totales o parciales, según las demandas del contexto • Nivel organizacional o parcial, según las demandas del contexto.

Principales características de la comunicación en las teorías de las organizaciones.

2.5.-Comunicación interna

La comunicación en una empresa puede asemejarse a un sistema circulatorio, donde la sangre puede ser la información. Ésta debe llegar a todos los rincones para el funcionamiento adecuado y supervivencia del sistema, de lo contrario éste enfermaría e incluso podría morir. Una organización, al ser consciente de la importancia de la comunicación interna, establecerá acciones y mantendrá canales necesarios para facilitarla y mantener el sistema en óptimas condiciones.

La comunicación interna se encarga en una organización de:

Respalda el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.⁷⁶

2.5.1.- Sus pilares

La comunicación interna ha crecido en los últimos años y ha expandido sus áreas de injerencia. Las estrategias, cada vez más complejas e integradas, se sostienen a través de cuatro grandes pilares: medios, acciones, capacitaciones y mediciones.⁷⁷

Cada vez hay más empresas comprobando que el éxito en la gestión de la comunicación interna depende del diseño de estrategias y una planificación detallada que contemplen una mezcla integrada por los cuatro pilares de la comunicación interna: medios, acciones, capacitaciones y mediciones. Dichos pilares hacen que esta disciplina aporte cada vez más al éxito de la organización y de sus integrantes. A continuación se especifica cada uno.

⁷⁶ Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo, S.L., p. 23.

⁷⁷ Casasnovas, R. *Pilares de la Comunicación Interna*. Argentina: RedINSIDE, p. 1.

Medios

Se comienza por planear los medios o canales con que se cuenta, analizando sus características, beneficios y diseño estratégico; continúa con un proceso creativo donde se definen los mensajes y formatos de lo que se ha de utilizar. Concluye con cronogramas y segmentación de audiencias. Se hace efectivo el plan de medios con su correspondiente producción y distribución al público interno.

Al momento de diseñar y producir medios de comunicación interna, llámense gráficos, digitales o audiovisuales, es importante considerar las siguientes variables: su alcance, frecuencia posible en función de la recordación, saturación y recursos asignados, poder de impacto, estilo de diseño y redacción, objetivos y uso del canal, posibilidad de segmentación y audiencias objetivo, costos totales para su desarrollo y el costo por contacto, entre otras.⁷⁸

Acciones

Son interacciones de comunicación que pueden darse cara a cara o a través de los distintos canales formales e informales.

En las acciones masivas participa toda la organización o grandes segmentos del público; en las acciones segmentadas, en cambio, participa un público reducido; las acciones interpersonales se basan en la interacción entre dos o tres personas, generalmente dentro de un mismo equipo de trabajo.

Las acciones de comunicación interna, en su etapa inicial, se elaboran a través de un proceso similar al de los medios. Se parte de un brief donde se plantean los objetivos, las problemáticas a abordar y necesidades a cubrir, continúa con la definición de la propuesta de comunicación, y finaliza con el diseño de una estrategia. En este caso, los elementos de la estrategia estarán enfocados a la comunicación previa, durante la actividad y posterior a la misma, y a los recursos requeridos para el desarrollo de la acción, tales como elementos de equipamiento, ambientación, producción y logística, entre otros.⁷⁹

⁷⁸ Casasnovas, R. *Pilares de la Comunicación Interna*. Argentina: RedINSIDE, p. 2.

⁷⁹ *Ibidem*, p.3.

Capacitaciones

Las capacitaciones en comunicación interna son acciones de formación que permiten mejorar la comunicación dentro de la organización desarrollando las competencias de comunicación entre sus integrantes a través de la adquisición de nuevas distinciones y herramientas, concientizar respecto de una comunicación responsable en el ámbito laboral y armar un plan de entrenamiento individual para aplicar los conceptos y modelos en el día a día.⁸⁰

La capacitación en comunicación interna debe ser en función del público al que va dirigida: comunicadores internos, directivos y equipos de trabajo. Los contenidos y formatos deben variar de acuerdo con cada público.

Mediciones

Ante la gran variedad de medios, acciones y capacitaciones disponibles para confeccionar el mapa estratégico de la comunicación interna, se hizo cada vez más necesaria la evaluación de la gestión, a través de diagnósticos iniciales y finales que permitieran una correcta asignación de recursos y un ajuste periódico de los objetivos, estrategias y planes de comunicación interna.⁸¹

Las mediciones en comunicación interna pueden evaluar aspectos cualitativos y/o cuantitativos. Pueden ser sistemáticas (periódicas y comparativas) y por proyecto (reflejan resultados específicos respecto de alguna problemática o nuevo proyecto).

Si se combinan los cuatro pilares: medios, acciones, capacitaciones y mediciones, se obtendrá un modelo de comunicación interna que podrá servir como guía en la ejecución de estrategias y el cumplimiento de objetivos.

⁸⁰ Casasnovas, R. *Pilares de la Comunicación Interna*. Argentina: RedINSIDE, p. 4.

⁸¹ *Idem*

En la siguiente figura, elaborada por el autor Casasnovas, se mostrará un modelo de comunicación interna, donde se emplean los pilares antes mencionados.

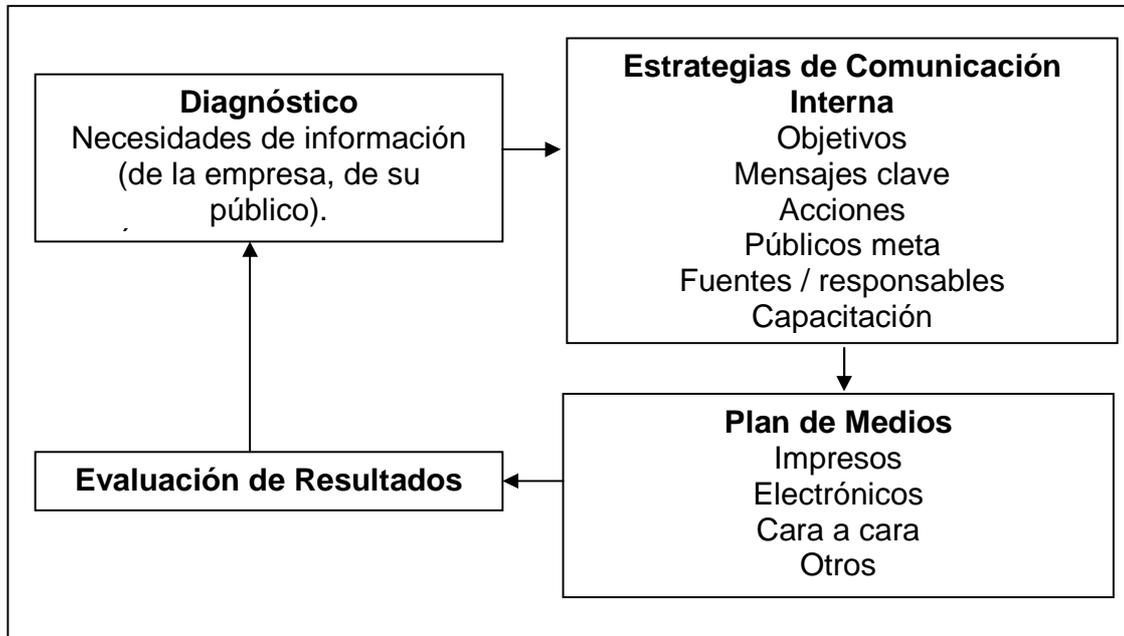


Figura 11.- Modelo de comunicación interna

2.5.2.- Su impacto y funciones en la organización

En la empresa, la comunicación tiene objetivos. Es una herramienta estratégica, de gestión y dirección. La comunicación depende de la posición que adopte la empresa en cada situación, considerando su filosofía y cultura.

La función de la comunicación interna debe planearse desde un departamento de comunicación y dirigirse por un profesional que integre los factores, pilares y técnicas que conlleven su gestión dentro de la organización.

Los impactos de la comunicación interna pueden ser:

- Aumentar, reforzar o dirigir la cultura de la organización
- Implantar nuevos instrumentos, métodos, procesos o estrategias de trabajo
- Gestionar la integración y sinergia de todos los servicios, trabajos y niveles de la empresa
- Adaptar a los colaboradores a los cambios y a la toma de decisiones
- Integrar a los colaboradores que forman la empresa
- Asegurar la gestión, el trato y la difusión de los sistemas de información y de comunicación

2.5.3.- Implicar a las personas. Públicos

Las personas son decisivas en la empresa. Ellas comunican y están informadas, tienen intereses y características diferentes, por lo tanto, pueden interpretar una misma información de manera diferente y es ahí donde deben considerarse las acciones de comunicación pertinentes.

La comunicación con las personas resulta esencial para el logro de los objetivos empresariales.⁸²

La comunicación es una responsabilidad compartida. Todos los colaboradores de la empresa tienen que ser actores de la comunicación. Hablando de los directivos, ellos tienen que gestionarla y producir una coherencia entre lo que se dice y hace, puesto que como emisores de información pueden y deben estructurar contenidos, dinamizar procesos y evaluar resultados, y así asegurar el buen funcionamiento de los flujos comunicativos.

⁸²Saló, N. (2005). *Aprender a Comunicarse en las Organizaciones*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A., p. 23.

Debe pensarse en la estrecha relación que existe entre la comunicación y las personas, pues así puede fomentarse el aprendizaje, el cambio y la mejora continua.

Las personas son el centro de enriquecimiento y alimentación de los flujos comunicativos. Conocer su opinión es fundamental para orientar la estrategia de la empresa.⁸³

De acuerdo con la autora Nuria Saló, en su libro, Aprender a Comunicarse en las organizaciones, los colaboradores de una empresa tienen necesidades que pueden subsanarse con acciones de comunicación. Véase el siguiente cuadro.

NECESIDADES	ACCIONES DE CI
Conocer su empresa	Informar para desarrollar el conocimiento.
Intercambio y diálogo	Intercambiar para favorecer la escucha y el diálogo
Conocer las perspectivas del futuro	Explicar para construir referencias.
Reconocimiento y valorización.	Valorar para motivar.

Necesidades de Colaboradores Vs Acciones de C.I.

Por tanto, la información que puede proporcionarse a los colaboradores tiene que ver con:

- Historia y filosofía organizacional
- Productos y/o servicios que ofrece la empresa
- Perspectivas y situación general de la empresa en términos de rentabilidad y resultados
- Políticas, normas, objetivos y prioridades del negocio

⁸³ *Ibidem*, p. 24.

- Descripción de puestos
- Estructura organizacional y sus cambios
- Decisiones importantes que se toman en la dirección
- Eventos / actividades / noticias importantes
- Posibilidades de desarrollo profesional
- Capacitación
- Retribuciones, prestaciones y beneficios
- Entre otras

Todo dependerá de las necesidades e intereses de la organización, así como del tipo de público.

2.5.4.- Clasificación y propósito de los mensajes

La información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado recibe el nombre de mensaje.⁸⁴

Al tener la necesidad de emitir un mensaje se debe tener claro el ¿por qué?, lo que da la referencia a su propósito. Así mismo se debe identificar su función específica, lo que responde al ¿qué? Su difusión tiene que ver con los objetivos y políticas de la organización.

Se han identificado varias funciones de los mensajes, a continuación algunas de ellas:

Katz y Kahan (1969) han descubierto cuatro funciones de comunicación: producción, mantenimiento, adaptación y dirección. Redding (1967) ha sugerido tres razones fundamentales para explicar el flujo de los mensajes: tarea, mantenimiento y humanos. Thayer (1968) presentó cuatro funciones específicas del flujo de mensajes en la

⁸⁴Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana S.A., p. 23-24.

organización: para informar, para persuadir, para ordenar e instruir, y para integrar. Berlo, según nos informa Farade y MacDonald (1971), identifica tres funciones: “producción (realizar un trabajo); innovación (Explorar nuevas alternativas de conducta); y mantenimiento (conseguir que el sistema y sus componentes sigan operando)”. Finalmente, Greenbaum (1973) sostiene que se dan cuatro funciones clave en la difusión de mensajes: reguladores, innovadores, integradores e informadores/instruidores⁸⁵.

En el siguiente cuadro tomado del libro, La Comunicación Organizacional, del autor Goldhaber, se muestra un sistema de clasificación de mensajes.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN
Relación del mensaje	Diádicos
	Pequeños Grupos
	Públicas
Redes del Mensaje	Formales (ascendentes, descendentes, horizontales)
	Informales
Propósitos del Mensaje	Tarea
	Mantenimiento
	Humanos
Receptores del Mensaje	Internos
	Externos
Lenguaje del Mensaje	Verbal
	No Verbal
Método de difusión del Mensaje	Software (oral, escrito)
	Hardware

Sistema de clasificación de Mensajes

Las organizaciones dependiendo de sus necesidades, deberán determinar el tipo de mensajes que requieren difundir, considerando que la información sea oportuna, útil, veraz y de interés para sus empleados, así como cuidar de no saturar de información.

⁸⁵ *Ibidem*, p. 127

2.5.5.- Redes

Las comunicaciones están formadas por series de individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue unos caminos denominados redes de comunicación. La red de comunicación existirá tanto si incluye a sólo dos personas como si incluye a toda la organización.⁸⁶

Existen redes formales e informales.

Redes formales de comunicación.- Diseñadas por los mandos altos quienes dictan quién debe hablar con quién para realizar una tarea. Un organigrama es un buen ejemplo para describirlas.

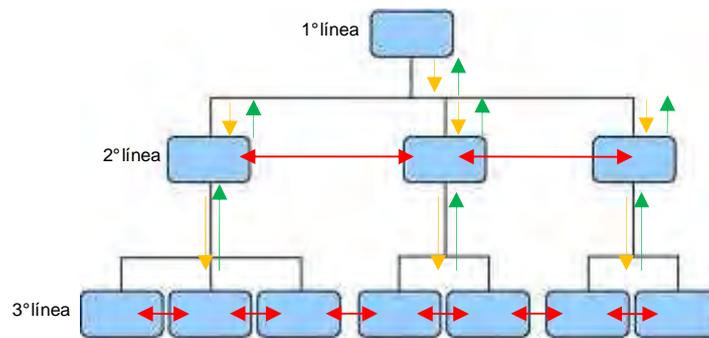


Figura 12.- Organigrama que muestra las líneas de autoridad, de comunicación formal (ascendente, descendente, lateral)

Las líneas verticales y horizontales que forman un organigrama, son útiles pues además de reflejar líneas de autoridad y responsabilidad, también demuestran el flujo informativo. Una línea de comunicación formal descendente se da por ejemplo cuando la primera línea, que puede verse como la Dirección General, con los primeros que tienen comunicación es con los Gerentes (que es el personal a su cargo), que corresponden a la segunda línea, y éstos a su vez bajan la información a la tercera línea que serían los Jefes y así sucesivamente, de acuerdo con los niveles de la organización, hasta llegar al personal operativo. Una línea de comunicación formal puede ser también ascendente o lateral.

⁸⁶Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana S.A., p.130.

Redes informales de comunicación.- Además de los nexos formales, toda organización tiene redes informales de comunicación, es decir, patrones de interacción basados en amistades, proximidad e intereses compartidos, de tipo personal o profesional.⁸⁷ La comunicación informal incluye el rumor. La proximidad física también aumenta la posibilidad de una interacción, el espacio de oficina compartido o los encuentros frecuentes.

En la siguiente figura se muestran, según Goldhaber, algunos factores que influyen la naturaleza y extensión de la red de comunicación.

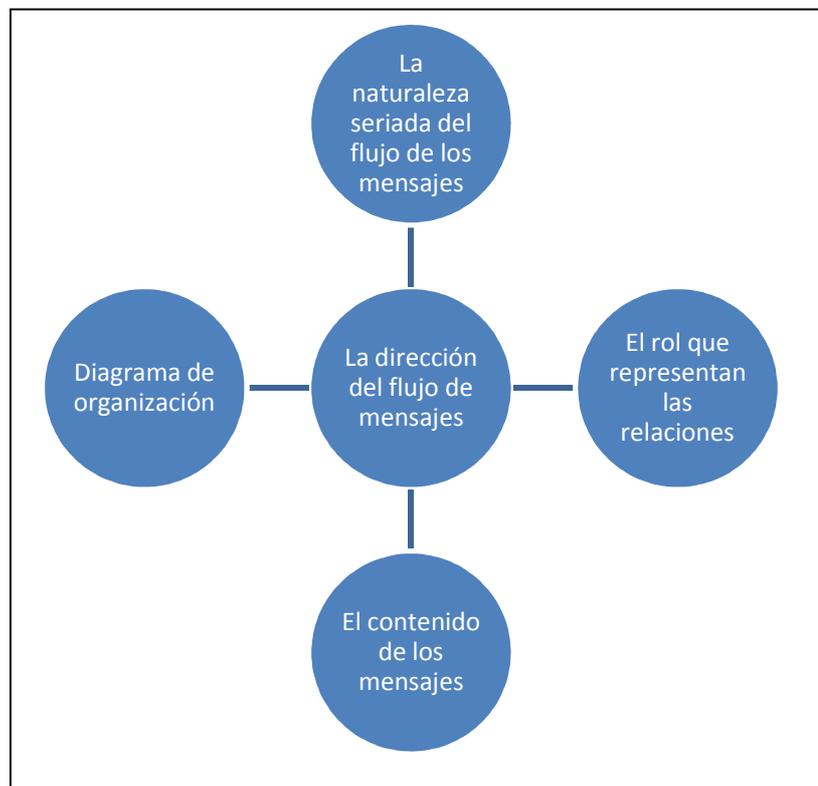


Figura 13.- Factores que influyen la naturaleza y extensión de la red de comunicación

⁸⁷Adler, R. y Marquardt, E. J. (2005). *Comunicación Organizacional Principios y Prácticas para negocios y profesiones*. (8ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, p. 19.

2.5.6.- La práctica comunicativa de los mandos altos e intermedios

La comunicación interna debe apoyarse en los ejecutivos, directores y mandos intermedios; ellos pueden estructurar contenidos y dinamizar el proceso asegurando una comunicación eficaz y bidireccional.

El modo de actuar de los directivos debe ser coherente, ya que los empleados conocen a su organización a través de sus jefes, por tanto, la comunicación con los empleados es una responsabilidad compartida. Todos y cada uno de los directivos de la organización tienen que gestionar la comunicación.

2.5.7.- Tipos y herramientas de la comunicación interna

Los comunicadores no sólo deben depender de los contactos informales para obtener información, sino que deben aprovechar las fuentes de toda la empresa.

Comunicación descendente

La comunicación descendente es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural y espontánea de transmitir la información en la empresa.⁸⁸

Tiene la misma importancia la comunicación que va de los directivos a los gerentes, que la que va de los gerentes a sus subordinados. Si la comunicación gerencial no funciona correctamente, muy posiblemente la comunicación a los empleados padecerá deficiencias similares. Otro elemento importante es la confianza que existe entre superiores y subordinados; si esta no existe, el flujo de comunicación será muy limitado, ya que se emitirán los menos mensajes que se puedan y se tendrán pocas razones para creer en los mensajes que se reciben. La comunicación se pondrá en duda.

⁸⁸ Arribas, A. *La Comunicación Interna para Combatir la Desinformación Dentro de la Empresa*, p. 2

A los colaboradores les gusta tener noticias frescas de todo lo que acontece en su organización o en su entorno, por ello, la comunicación oficial de los superiores a los subordinados, debe ser siempre la primera en llegar. De lo contrario los rumores distorsionan la información y se afecta la credibilidad y confianza de los emisores a los receptores.

Comunicación ascendente

A la forma de los mensajes que fluyen de los subordinados a los superiores se le llama comunicación ascendente... Las empresas que realmente están abiertas a la comunicación ascendente pueden aprovechar las opiniones de sus trabajadores.⁸⁹

Es una fuente primaria de retorno informativo para la dirección que permite determinar la efectividad de la comunicación descendente.⁹⁰

Hablar no basta. Antes de sincerarse, los colaboradores tienen que ver una señal de que existe una disposición a que serán escuchados sus mensajes ya sean buenos o no.

Comunicación horizontal o lateral

Está compuesta por mensajes a través de redes de información personales y sociales, más que por canales oficiales o formales.

Los líderes de estas redes de comunicación, no son necesariamente los puestos gerenciales o directivos, sino los colaboradores que demuestren conocimiento, competencias, carisma e incluso atractivo personal.

⁸⁹Adler, R. y Marquardt, E. J. (2005). *Comunicación Organizacional Principios y Prácticas para negocios y profesiones*. (8ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, p. 16.

⁹⁰Arribas A., *La Comunicación Interna para Combatir la Desinformación Dentro de la Empresa*, p. 3

En el siguiente cuadro se muestran los tipos de comunicación formal en las organizaciones, de acuerdo con B. Adlery Marquardt Elmhorst en su libro, Comunicación Organizacional Principios y Prácticas para Negocios y Profesiones.

	Comunicación descendente	Comunicación ascendente	Comunicación horizontal (lateral)
Definición	Superior a subordinado	Subordinado a superior	Entre compañeros de trabajo con responsabilidad en distintos campos
Tipos	Instrucciones del trabajo. Lógica del trabajo. Procedimientos y prácticas organizacionales. Retroalimentación a subordinados. Adoctrinamiento de la cultura de la organización.	Lo que están haciendo los subordinados. Problemas laborales sin resolver. Sugerencias para mejorar. Lo que sienten los subordinados acerca del trabajo y los compañeros.	Coordinar tareas. Resolver problemas. Compartir información. Manejar conflictos. Crear afinidad.
Posibles beneficios	Prevenir / corregir errores de los empleados. Mayor satisfacción con el trabajo. Mejor estado de ánimo.	Prevenir problemas nuevos y resolver asuntos viejos. Fomentar aceptación de las decisiones de la gerencia.	Mayor cooperación entre los empleados que tienen distintas obligaciones. Mayor entendimiento de la misión de la organización.
Posibles problemas	Mensajes insuficientes o poco claros. Exceso de mensajes. Mensaje distorsionado conforme pasa uno o varios intermediarios.	Los superiores podrían desalentar los mensajes de los subordinados, pasarlos por alto o restarles importancias. Los supervisores podrán culpar injustamente a los subordinados de las noticias desagradables.	Se podría presentar rivalidad entre empleados de distintas áreas. Especialización dificulta la comprensión. El exceso de información desalienta los contactos. Las barreras físicas desalientan el contacto. Falta de motivación.

Tipos de comunicación formal en las organizaciones

El responsable de la comunicación interna con frecuencia puede escoger la forma de enviar un mensaje, esta actividad debe ser bien pensada, ya que en ocasiones un mensaje escrito tiene éxito y uno oral fracasa, pero en otras, al hablar con el receptor obtendrá los resultados que la palabra escrita no puede igualar. Por ejemplo: El éxito de un mensaje escrito puede ser cuando se envía por correo electrónico el aviso de los cumpleaños del mes, pues se puede identificar con anticipación quién y cuándo cumple años para estar preparados en la fecha indicada, por ejemplo cuando es el cumpleaños del Director General. Si se dijeran los cumpleaños de forma oral, si la lista es muy larga, quizá podrían olvidarse las fechas o entender una por otra.

Un mensaje escrito no tendría tanto éxito si se tratase por ejemplo de alguna felicitación, pues aun que es algo positivo, no hay como el contacto oral o presencial, donde los interlocutores podrían identificar las emociones y hasta estrechar sus manos.

El medio o canal es el vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor. La pregunta no es qué canal usar, sino cuándo recurrir a cada uno de ellos con más eficacia.

La comunicación hablada (lenguaje) es más aconsejable para mensajes que requieren una dimensión personal o cuando se requiere una retroalimentación inmediata. Por ejemplo, el teléfono.

La comunicación escrita funciona al dar un mensaje formal importante, puesto que se puede oficializar mediante firmas y sellos; cuando se tienen que escoger las palabras, se requieren transmitir ideas complicadas o cuando se quiere tener la última palabra, sin retroalimentación o discusión alguna. La desventaja de la escritura se da cuando el mensaje es muy extenso, ya que se corre el riesgo de que las personas no lo lean o sólo vean algunas partes, lo que puede traer cambios y modificaciones al mensaje original. Por ejemplo, el correo electrónico,

que es prácticamente inmediato y a su vez asincrónico de modo que se pueden dejar mensajes para que el receptor los revise cuando le convenga, los tableros de comunicación, que por lo general sirven para la comunicación descendente y deben ubicarse en lugares estratégicos, donde la gente los vea.

En muchos casos es conveniente mandar mensajes de tipo oral y escritos. Este tipo de redundancia capta lo mejor de los medios y funciona en diversos ambientes.

La comunicación cara a cara se da de muchas maneras. Algunas son las juntas de dos personas programadas o que se producen en el momento, otras son grupos pequeños de personas que se reúnen en forma espontánea o en juntas formales y también ocurre en grupos grandes, cuando uno o varios oradores hacen presentaciones en público.⁹¹

Siempre que sea posible, se deberá utilizar una comunicación directa, sincera, cara a cara con los colaboradores. Esta forma de interacción permite ver a la persona y observar sus reacciones, permite combinar el lenguaje verbal con el no verbal, el cual proporciona una retroalimentación más auténtica. Los gestos, los movimientos y postura corporal, el tono y las inflexiones de la voz, la distancia que se establece inconscientemente entre los interlocutores, aportan información sumamente valiosa a la interacción y confirman o contradicen la comunicación verbal.

Una ventaja potencial de esta comunicación es la velocidad, no pasa mucho tiempo entre la transmisión de un mensaje y su recepción. Otro beneficio es el control, a través del contacto personal se tiene mayor autoridad sobre la atención del receptor. También permite la retroalimentación inmediata, ya que se pueden resolver preguntas tan pronto como surgen; se puede replantear el asunto cuando hay confusión y se pueden acelerar las cosas cuando los detalles no son

⁹¹Adler, R. y Marquardt, E. J. (2005). *Comunicación Organizacional Principios y Prácticas para negocios y profesiones*. (8ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, p. 25.

necesarios. La calidad personal, es otra ventaja. Nada sustituye el apretón de manos, ver la mirada del interlocutor así como en general su lenguaje corporal.

Así como tiene muchas ventajas hay que considerar la dificultad para programar los encuentros.

Hay que saber dónde ubicar cada tipo de información para que surta efecto. Una organización con buena comunicación interna tiende a generar mayor satisfacción laboral, un mejor clima organizacional e incluso un mejor desempeño de sus colaboradores, ya que éstos sentirán mayor consideración, participación en la organización y se podrán alinear los esfuerzos organizacionales.

2.5.8.- Efectividad de la comunicación masiva presencial

Hasta el momento no se ha podido superar en materia de comunicación humana a la comunicación presencial (cara a cara). Y resulta improbable que se pueda superar. Es por eso que las organizaciones apelan a este tipo de formato de comunicación masiva presencial, tanto como sea posible, para transmitirles a sus integrantes lo que ellas consideran muy valioso.

En la comunicación cara a cara conviene poner atención en los componentes no verbales. El lenguaje corporal al momento de la comunicación conforma un porcentaje muy importante del mensaje.

El lenguaje verbal tiene un tono que permite comunicar más allá de lo que se dice (para esto se debe trabajar en las distinciones entre lo que son estados de ánimo y lo que son emociones. Teniendo en cuenta también que existe una tercera distinción: los sentimientos).⁹²

⁹²Tessi, M. *Efectividad en Comunicaciones Masivas Presenciales*. Argentina: RedINSIDE. 22.

En la comunicación cara a cara, un líder, gerente o director de una organización debe evitar la contracomunicación, es decir, contradicciones de tipo corporal/verbal.

El coaching ontológico nos propone mejorar nuestra comunicación no siempre desde el mismo ángulo. Esta disciplina nos dice que ingresando desde distintos cuadrantes se puede lograr el mismo resultado. Los cuadrantes serían, en resumen, el cuerpo, la emoción y el pensamiento. Cuando una persona quiere cambiar en su manera de comunicarse puede comenzar por cualquiera de estos cuadrantes. Una modificación volitiva en la corporalidad permitiría modificaciones en los centros emocionales e intelectuales. Y así sucedería lo mismo desde cualquier centro por el que uno quisiera comenzar el cambio. Es así que en este tipo de comunicaciones internas en las que se hace un evento se debe prestar especial atención a la facilidad que tenga el orador con uno de los cuadrantes y la dificultad que tenga con los otros, para armonizar la estrategia de comunicación.⁹³

En el siguiente cuadro, elaborado por el autor Manuel Tessi, se muestran los tres aspectos de la comunicación que deben ser cubiertos en los destinatarios para lograr la efectividad deseada:

Cognitivo ----- información
Afectivo ----- compromiso
Conativo ----- acción

Aspectos a cubrir en los destinatarios.

Cuando se comunica cara a cara, es recomendable tener un seguimiento posterior basado en la medición de estos tres aspectos: se mide que la gente haya entendido, que se haya involucrado con los objetivos y que los esté llevando a cabo.

⁹³ *Idem*

Aunque todas las nuevas tecnologías han ido ganando su espacio, todavía se requiere comunicación interpersonal y grupal presencial. No tanto para informar, sino para persuadir e inducir cambios organizacionales.⁹⁴

2.5.9.- Funciones y retos para el comunicador organizacional

La verdad -si nos atenemos a la experiencia- es que el conjunto de responsabilidades y actividades de cada comunicador organizacional es diferente como diferente es cada organización respecto a todas las demás. No hay forma de diseñar algo así como un "puesto estándar" aplicable a todas las organizaciones porque, para asegurar su efectividad, las actividades comunicativas deberán planearse y desarrollarse con base en las necesidades concretas de cada organización y en consistencia con su naturaleza, cultura y situación. La función de comunicación o se desarrolla a la medida de cada organización o acaba siendo un elemento cosmético sin mayor utilidad real.⁹⁵

La estructura y organización del departamento de comunicación o actividades a desarrollar por el comunicador dependen de los objetivos de cada empresa y se definen con base en la estrategia de la misma; con esto se define el proceso de comunicación estratégica. Algunas organizaciones, se apoyan en consultorías o agencias de comunicación, sin embargo, otras sí cuentan con un profesional de la comunicación organizacional.

Una función básica de un comunicador organizacional es facilitar los procesos comunicativos y compartir la responsabilidad del desarrollo efectivo de éstos con los demás integrantes de la empresa. Fernández Collado, propone que esto puede hacerse considerando cuatro íes:

Información: Aprovechar los medios al alcance para facilitar el flujo informativo y fomentar que la información circule con efectividad por todos los integrantes de la organización.

Identificación: Para que con la difusión de la filosofía organizacional los colaboradores encuentren sentido y dirección al orientar su acción y decisión, así como verificando la congruencia entre los mensajes que envía y el ser y quehacer de su organización.

Integración: Al favorecerla mejora la comunicación vertical y horizontal, fomenta el trabajo en equipo, proporciona el rompimiento de barreras existentes entre las áreas y niveles y crea un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes.

⁹⁴ Fernández, C. C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. (2ª ed.). México: Trillas, p. 208.

⁹⁵ Sánchez, S. (2000). *El Trabajo del Comunicador Organizacional*. México: Razón y Palabra.

Imagen: Cuidar que la imagen que se creen los colaboradores de la organización esté sustentada en realidades y no en ficciones, en rasgos reales y no en apariencias o buenas intenciones.⁹⁶

Otras funciones que puede tener un comunicador organizacional:

- Elaborar y evaluar las políticas y estrategias de comunicación que respondan a los objetivos y necesidades de la empresa
- Diseñar el plan de comunicación a partir de los objetivos estratégicos y generales
- Tomar decisiones sobre las prioridades anuales en comunicación y elaborar el presupuesto general y anual por planes, programas o campañas puntuales
- Coordinar la comunicación con las diferentes áreas de la empresa
- Elaborar estrategias para la comunicación en periodos de crisis
- Proveer los medios e instrumentos de comunicación, así como elaborar los productos de comunicación que necesita la empresa
- Recopilar y transmitir información relativa al recurso humano
- Participar en las reuniones y presentaciones de la organización
- Construir redes efectivas de relaciones externa e internamente
- Identificar oportunidades y aportar ideas para alcanzar los objetivos del negocio
- Proporcionar consejo y apoyo a los líderes de la empresa
- Optimizar relaciones estratégicas.
- Actuar con base en su ética profesional

En primer lugar, el comunicador sabe que el proceso de la comunicación humana es débil, en el sentido de que una persona no puede fácilmente comunicar lo que en realidad quiere decir a otra persona. Sabe que hay varias etapas en las que se puede distorsionar el significado de un mensaje. Consciente de la debilidad del proceso de la comunicación humana, el comunicador ético evita hacer juicios rápidos y hace esfuerzos por comprender el significado del mensaje. El comunicador ético sabe que la intención de su interlocutor es

⁹⁶ Fernández, C. C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. (2ª ed.). México: Trillas, p. 15.

el significado de su mensaje y hace esfuerzos por comprender esta intención, controla la tendencia natural que todos tenemos de enjuiciar, es capaz de suspender su juicio.

El segundo conocimiento importante para el comunicador y que le va a permitir utilizar su lenguaje con responsabilidad y ética, es referente al símbolo, al proceso de simbolizar, que es lo que distingue al hombre de los demás animales.⁹⁷

El impacto e importancia que tiene un comunicólogo, a través de su función, en una organización radica en que funge como mediador entre la organización y el personal, pues él está a cargo de los medios y estrategias de comunicación e información, en algunos casos de las actividades de responsabilidad social, integración, motivación y reconocimiento del personal, lo que le permite tener un voto de confianza tanto de la empresa como de sus compañeros. En su perfil profesional debe existir un conocimiento integral relacionado con el uso efectivo del lenguaje (oral, escrito, audiovisual), la comunicación, la organización, el capital humano, saber de procesos, el entorno social, político, cultural, económico de la organización en que labora, tener presentes las habilidades administrativas y de desarrollo de proyectos, ser capaz de construir relaciones sociales que puedan generar redes estratégicas, gozar de buena reputación y credibilidad, buscar el desarrollo de la imaginación y creatividad, saber escuchar y leer entre líneas, manejarse con flexibilidad, entre otras.

El comunicador o responsable de la comunicación en una empresa tiene una gran responsabilidad y campo de acción mayor de lo que piensa, situación que lo provee de retos y la necesidad de actualizarse constantemente.

No tiene, solamente, que alinearse con los objetivos del negocio: tiene que involucrarse, empujar, “tirar para adelante”, facilitar y –si no hay mejor alternativa- ayudar a tomar decisiones duras con criterio profesional, para que los objetivos se obtengan. Y si tiene los conceptos claros, saber qué es clave en cada decisión que se tome. Debe considerar con sumo cuidado el efecto que pueda producir esa acción en la tarea, en la persona y en el grupo, porque incidirá fuertemente en el clima laboral.⁹⁸

⁹⁷McEintee, E. (1996). *Comunicación Oral para el Liderazgo en el Mundo Moderno*. México: Mc Graw Hill, pp. 30 y 31.

⁹⁸ Herrscher, E. (2009). *Administración: aprender y actuar: management sistémico para PyMEs*. México: Ediciones Granica México S.A. de C.V., p. 157.

2.6.- Evaluación de clima organizacional como herramienta de diagnóstico de comunicación interna

Las empresas que quieren conocer la opinión de su público interno en relación con cualquier tema vinculado con la compañía cuentan con herramientas de relaciones públicas como son: las auditorías de comunicación interna, la organización de reuniones con empleados, buzones de sugerencias, etc. Todas ellas sirven para medir el clima de opinión interno en cualquier tema que afecta a la empresa y que debería fundamentarse en un verdadero feedback entre la dirección y los empleados.⁹⁹

Todo proceso de comunicación debe supervisarse y evaluarse regularmente mediante una auditoría de comunicación que es un método de diagnóstico del funcionamiento comunicacional de la empresa que tiene como objetivos la indagación y reconocimiento de los procesos utilizados en la comunicación que ocurren en la organización para hacer aportaciones y lograr su mejora continua.

Evaluar la comunicación es esencial para:

- Demostrar el valor de la comunicación
- Determinar si se está obteniendo el resultado esperado
- Reconsiderar acciones, cuando sea necesario
- Asignar presupuestos adecuados a los planes y programas de comunicación

Las baterías instrumentales o procedimientos metodológicos más usados en las auditorías de comunicación para conocer la opinión de las personas, son las siguientes:

- Entrevistas cara a cara
- Cuestionarios
- Focus Groups
- Observación
- Análisis de circuitos y redes de información.

⁹⁹ Sánchez, J. y Pintado, T. (2010). *Nuevas Tendencias en Comunicación*. Madrid: Editorial ESIC, p.20.

- Encuestas.
- Clima Organizacional

Las organizaciones crean un clima general que puede ser sano o estar contaminado, pero dentro de él las relaciones individuales tienen sus propios microclimas. El clima de la comunicación es un factor medular para la satisfacción en el trabajo y para el compromiso con la compañía. Por lo tanto, es necesario saber crear climas positivos, los cuales se presentan cuando las personas se sienten valoradas, y los negativos, cuando piensan que su esfuerzo no es apreciado.

El concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional que constituye la personalidad de ésta ya que el clima organizacional pone atención a variables y factores internos.

A pesar de que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional pueden variar de una organización a otra, sin embargo generalmente se consideran las siguientes:

- Ambiente físico
- Estructurales
- Ambiente social
- Personal
- Comunicación

- Comportamiento organizacional

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en el que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, la comunicación interna y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. El clima, en esta perspectiva ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional.

Importancia y beneficios del diagnóstico

El clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional.¹⁰⁰

Una vez que se tienen los resultados del clima organizacional, es necesario analizarlos para determinar qué se implementará para corregir los puntos negativos y mantener los positivos. Cuando se realicen las acciones de mejora continua será necesario comunicarlo al personal para demostrar que verdaderamente se está considerando su opinión y ellos puedan ver los beneficios del diagnóstico, comprometiéndose a ser parte también de la solución y mejora del clima. Con ello se genera un ganar – ganar entre empresa – colaboradores.

Con un buen clima se propicia una mejor disposición a participar activa y eficientemente en el desempeño de las actividades, por ello es necesario que las organizaciones se permitan conocer cómo está su clima y le den la debida importancia.

Para finalizar este capítulo se puede concluir en que, si se quiere tener éxito en lo que se comunica al interior de la organización, es necesario considerar aspectos

¹⁰⁰ Rodríguez, M. D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. (6ª ed.). México: Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V., p. 162.

como los siguientes: identificar qué es lo que se quiere lograr (realmente qué se quiere comunicar), seleccionar la mejor herramienta de acuerdo al tipo de audiencia, de sus necesidades, clarificar el mensaje y mantenerlo simple.

Una comunicación efectiva impacta en el día a día y por ende en el clima organizacional.

Capítulo 3.- Aplicación de la evaluación de clima organizacional al corporativo de Concilia como detector de necesidades de comunicación

En este capítulo se comienza con el caso práctico. Aquí se mostrará cómo se detectaron las necesidades de comunicación del corporativo de Concilia Asesores y Servicios S.A. de C.V. y de qué forma con una acción de mejora en su comunicación interna se cubrieron, influyendo directamente a favor del clima organizacional.

3.1.- Perfil – Tipo de empresa

Concilia Asesores y Servicios S.A. de C.V., (en adelante, Concilia) es una empresa dedicada al servicio administrativo de la empresa Comercial Importadora S.A. de C.V. (CISA), productora y comercializadora en México y República Dominicana de los aceites y lubricantes, Quaker State. Lleva 83 años en el mercado y es una empresa familiar.

Concilia y CISA son diferentes razones sociales y se complementan la una a la otra. Las actividades que se realizan en una, impactan a la otra, por ejemplo, la obtención del distintivo Empresa Socialmente Responsable (los empleados de Concilia trabajan para obtener dicho distintivo que galardona a CISA), la Filosofía Organizacional, tiene la imagen de CISA, pero fue creada y es utilizada por los empleados de Concilia.

Concilia, cuenta con una plantilla de 476 colaboradores, los cuales se dividen en personal Sindicalizado (254) y personal No Sindicalizado (222). Así mismo, la empresa cuenta con tres centros de trabajo Corporativo Santa Fe, Planta Naucalpan y CEDIS Tultitlán.

3.2.- Filosofía Organizacional

Concilia, toma su filosofía organizacional de Comercial Importadora S.A. de C.V., que es la siguiente:

Visión

Ser la mejor opción de negocio para nuestros clientes, manteniendo e incrementando nuestro liderazgo con responsabilidad social y rentabilidad sostenida.

Misión

Producimos y comercializamos productos automotrices, industriales y especialidades de la más alta calidad.

Trabajamos con innovación, desarrollo y tecnología de punta.

Buscamos siempre superar las expectativas de los clientes.

Aseguramos ser la mejor opción para nuestros accionistas, colaboradores y proveedores.

Estamos siempre comprometidos con el bienestar social

Valores

Honestidad

Para nuestra empresa la honestidad es ser congruente con lo que uno piensa y hace, hablando y actuando siempre con la verdad.

Actuamos conforme a nuestros más altos principios éticos, lo que nos permite ser justos con nosotros mismos y con los demás.

En congruencia con nuestro valor de honestidad, nuestra empresa trabaja para sus accionistas, colaboradores, clientes y sociedad en general, dando a cada quien lo que es suyo por derecho y nunca tomando ventaja de los demás.

Responsabilidad

Cumplimos cabalmente con nuestra función para el logro de los objetivos de la empresa.

Compromiso

Estamos comprometidos con nuestro personal, clientes y con la sociedad en general, enfocando permanentemente nuestro trabajo para lograr la mejora continua con productos y servicios de alta calidad.

Ponemos en acción todas nuestras capacidades para cumplir lo que se nos ha confiado.

Entusiasmo

Trabajamos apasionadamente en lo que hacemos, con amor a la camiseta y con verdadera emoción en cada una de nuestras actividades.

En nuestra empresa amamos lo que hacemos y por eso lo hacemos bien.

Solidaridad

Todos en la empresa trabajamos en equipo para el cumplimiento de los objetivos que nos hemos trazado.

Pensamos en los demás como si se tratase de nosotros mismos, aportando lo mejor con iniciativas para el beneficio de la sociedad y de nuestro entorno.

Liderazgo

Para ser siempre el número uno, contamos con colaboradores que día a día se esfuerzan por mantener nuestra empresa a la vanguardia.

Buscamos la excelencia fomentando la creatividad y la innovación de nuestros productos y servicios.¹⁰¹



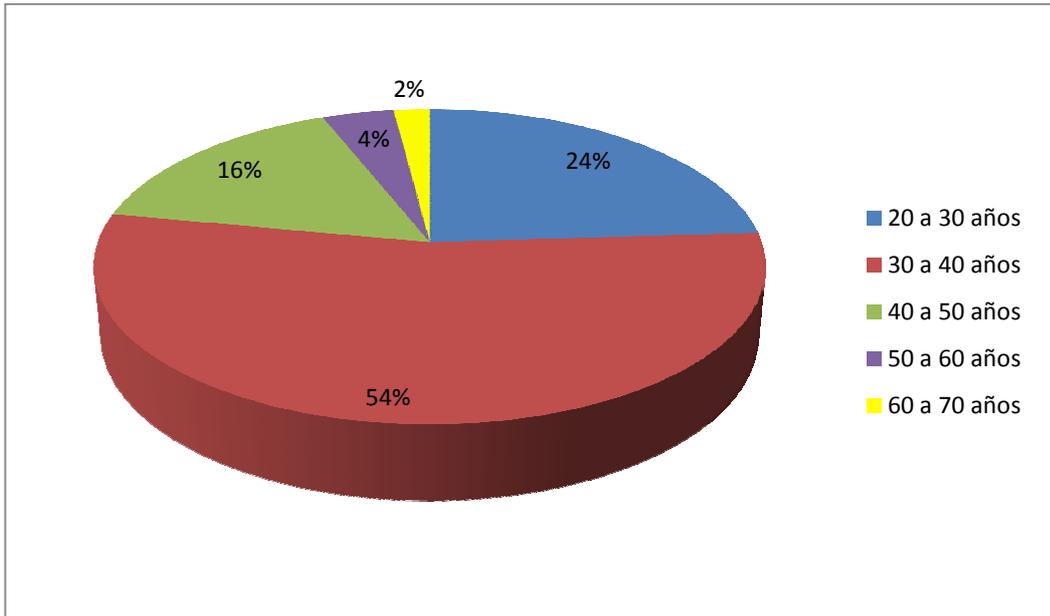
Imagen de la Filosofía Organizacional de Comercial Importadora S.A. de C.V.

3.3.- Características del público interno del corporativo

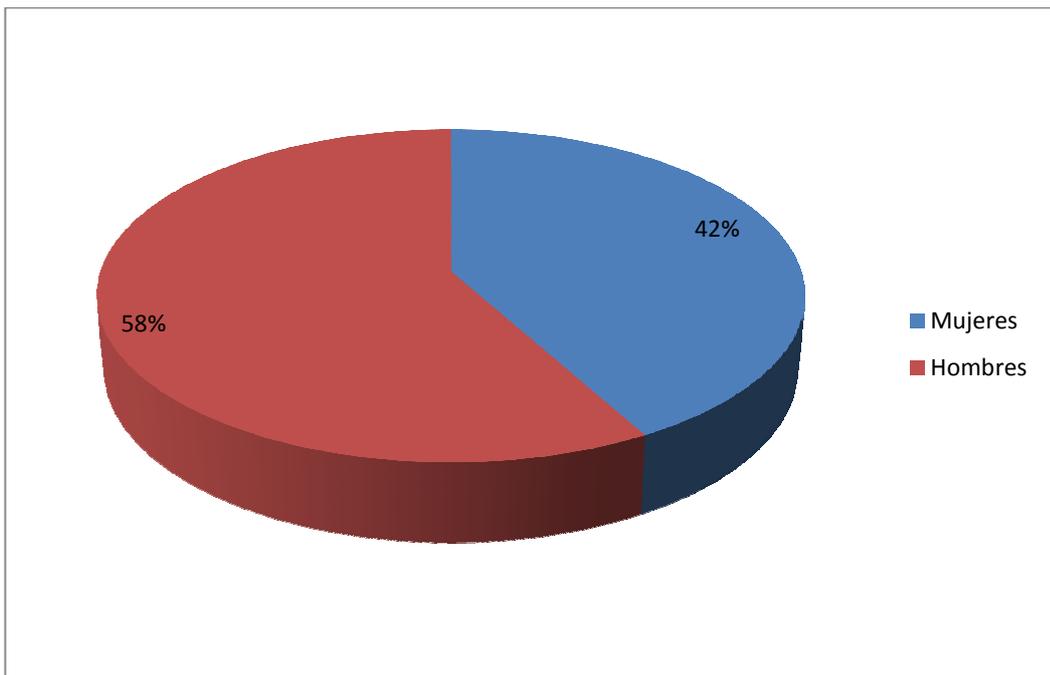
Enfocándonos al corporativo de Concilia, lugar de estudio que nos concierne, las características del público interno se presentan en las siguientes gráficas:

Personal No Sindicalizado – corporativo, Santa Fe (108 colaboradores).

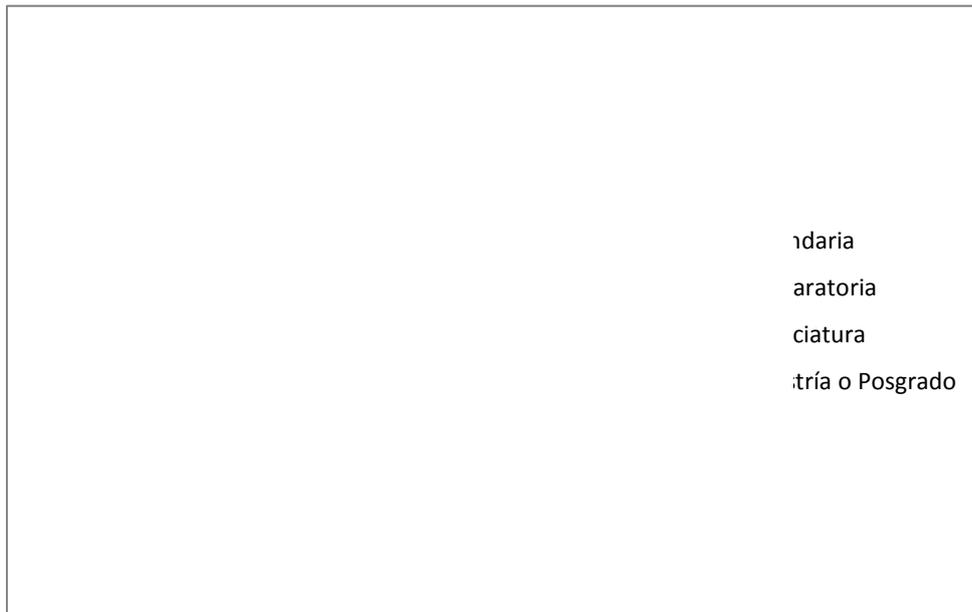
¹⁰¹ Comercial Importadora S.A. de C.V. (2005). *Filosofía Organizacional*. México.



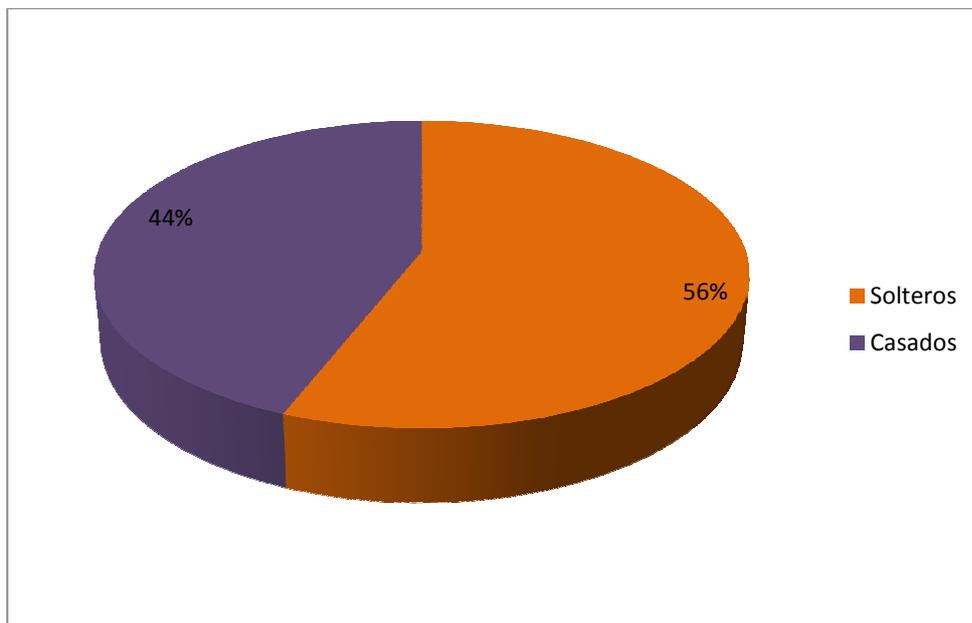
Rangos de edad de los colaboradores del corporativo de Concilia



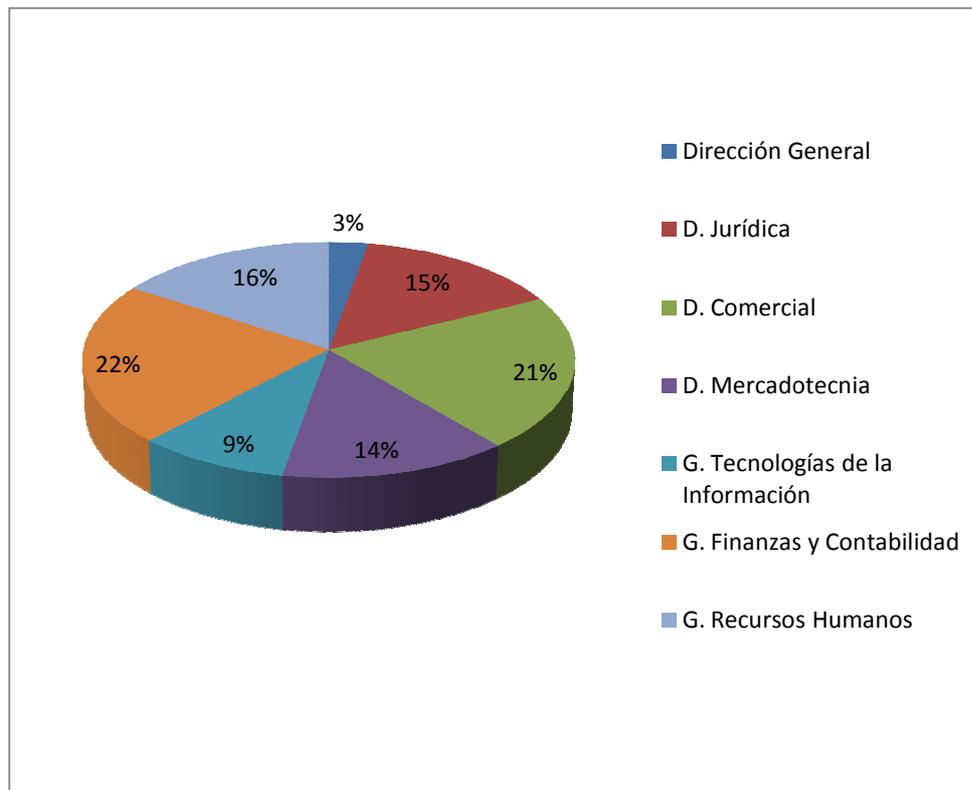
Género de los colaboradores del corporativo de Concilia



Nivel de escolaridad de los colaboradores del corporativo de Concilia



Estado civil de los colaboradores del corporativo de Concilia



Porcentaje de colaboradores por área en el corporativo de Concilia

3.4.- Contexto del estudio de investigación

Es importante mencionar que para la realización y publicación de este trabajo se tiene la consigna de no divulgar información confidencial.

En Concilia, la gestión de la comunicación interna está ubicada en la Gerencia de Recursos Humanos, dentro del departamento de Capacitación y Desarrollo Organizacional.

En el 2007, año en que parte esta investigación, en Concilia no se tenían procedimientos ni políticas de comunicación interna. En cuanto a canales internos, funcionaba el correo electrónico, se tenían tableros pero no se utilizaban al 100%, y tiempo atrás, se manejaba una revista interna, de la cual sólo había ejemplares de recuerdo, el más antiguo data de 1999. No se tiene registro de algún canal para

comunicación ascendente. Su comunicación interna no tenía estrategia y sí deficiencias.

Con estos antecedentes el clima organizacional en el aspecto de comunicación interna se tornaba con áreas de oportunidad.

En el transcurso del tiempo y con el apoyo de un comunicador organizacional, esta situación ha ido cambiando.

3.5.- Diseño del estudio de investigación

Concilia es una empresa que procura el bienestar de sus colaboradores, por lo que es de gran importancia realizar la evaluación de clima organizacional anualmente y de acuerdo con los resultados, se toman decisiones acertadas en busca de su mejora continua. Cabe aclarar que su diagnóstico de comunicación interna se obtiene principalmente de esta evaluación.

En Concilia, la evaluación de clima organizacional, es coordinada por el departamento de Capacitación y Desarrollo Organizacional; algunas de las preguntas referentes a comunicación son sugeridas por el Jefe y el Analista de Comunicación Interna. Además, son apoyados por una organización externa que apoya en la consultoría y recomendaciones generales de esta actividad en la empresa.

Según García y Bedoya dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional:

- a) Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores.
- b) Realizar entrevistas directas a los trabajadores.

- c) Realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de un cuestionario.¹⁰²

Los instrumentos que se utilizan en Concilia para aplicar esta evaluación son:

- Un cuestionario organizacional, el cual engloba distintas variables y a su vez factores.
- Entrevistas personales.

El instrumento de medida más utilizado en los estudios de evaluación del clima organizacional, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo.¹⁰³

Los factores que contiene la variable de Comunicación Organizacional, en la evaluación son los siguientes:

Comunicación Organizacional

1. Institucional: Los empleados conocen los objetivos de la Empresa, y éstos están redactados de forma retadora, medible y alcanzable.
2. Ascendente-Descendente: La información que proporciona el jefe para realizar el trabajo en cuanto a calidad, cantidad y oportunidad es adecuada.
3. Lateral: Los miembros de cada equipo de trabajo mantienen comunicación abierta con miembros de otros equipos de trabajo.
4. Interdepartamental: La comunicación entre departamentos es buena de manera que la información pasa de manera fluida y ordenada.
5. Juntas efectivas: Se ha logrado hacer juntas altamente efectivas ya que en poco tiempo se alcanzan los objetivos propuestos.

¹⁰² García, M. y Bedoya. (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*. México: Universidad del Valle.

¹⁰³ Machorro, F., Rosado, M. y Romero, M. (2011). *Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz*. México: Revista de la Universidad Veracruzana, p. 31.

6. Trato: Los superiores tratan a la gente con dignidad y respeto. La comunicación entre compañeros es respetuosa.

7. Valores: La gente confía en que lo que les informa la organización es cierto. Los jefes son congruentes entre lo que dicen y hacen.

8. Escucha: Cuando se emite una opinión o queja, los colaboradores saben que son escuchados realmente.

9. Ausencia de rumor: En la empresa los rumores son inexistentes, toda la información fluye por los canales correspondientes.

10. Manejo de información y canales: La información que se transmite es oportuna y comprensible y responde a las necesidades reales de información y comunicación.¹⁰⁴

Por lo que se diseñan distintas preguntas que atañen a cada factor con la intención de conocer la percepción de los colaboradores en cada caso.

El objetivo del cuestionario es conocer de los empleados su opinión acerca de la forma en como perciben a la empresa y las condiciones de trabajo, y con base en ella desarrollar acciones que ayuden a incrementar la productividad, responsabilidad y satisfacción.

El cuestionario se divide en cuatro partes:

- En la primera parte, se piden algunos datos generales tales como: sexo, edad, antigüedad en la empresa, etc.
- La segunda parte contiene una serie de afirmaciones relativas a diversos aspectos relacionados con el trabajo, donde se pide la opinión al respecto. Se debe seleccionar sólo una de las siguientes opciones de respuesta:
 - 1) Totalmente de acuerdo
 - 2) De acuerdo
 - 3) Parcialmente de acuerdo
 - 4) Parcialmente en desacuerdo

¹⁰⁴ Concilia Asesores y Servicios S.A. de C.V. (2008). *Documentos de Clima Organizacional*. México.

- 5) En desacuerdo
- 6) Totalmente en desacuerdo

- La tercera parte se titula Motivadores Esenciales, se presentan frases que deben ordenarse de acuerdo al interés personal.
- Por último, se presenta una serie de preguntas, que se pueden contestar abiertamente, tanto como se desee.

Para la aplicación del cuestionario se considera a todos los colaboradores, sin embargo, hay algunos que por motivos de trabajo o personales, no se presentan. El porcentaje mínimo esperado es de 85%.

3.6.- Procedimiento de aplicación

1. La Jefatura de Capacitación y Desarrollo Organizacional selecciona la estrategia de medición de clima organizacional que generalmente se hace mediante encuestas aplicadas a los trabajadores aunque existen distintos instrumentos y metodologías para realizarlo.
2. El Gerente de Recursos Humanos valida la estrategia a fin de complementar, enriquecer o simplemente dar el Vo.Bo.
3. La Jefatura de Capacitación y Desarrollo Organizacional evalúa proveedores y selecciona.
4. El Gerente de Recursos Humanos da el Vo.Bo. del Proveedor tomando en cuenta el presupuesto.
5. La Jefatura de Capacitación y Desarrollo Organizacional en conjunto con el proveedor adecua la herramienta que se va a utilizar y a su vez planea la logística del desarrollo de la estrategia, que debe contemplar: lugar, fecha y comunicación al personal.
6. La Jefatura de Capacitación y Desarrollo Organizacional valida la logística del desarrollo de la estrategia.
7. El Proveedor aplica, recopila y procesa la información brindada por los empleados y hace un análisis preliminar de los resultados.
8. La Jefatura de Capacitación y Desarrollo Organizacional revisa los resultados, comparándolos con los de la última evaluación y propone acciones de mejora.

9. El Gerente de Recursos Humanos analiza las acciones de mejora a fin de enriquecerlas o establecer planes para ponerlas en práctica.
10. El Director General revisa el análisis de resultados y valida las acciones propuestas.
11. El proveedor presenta los resultados generales a todo el personal.
12. El Gerente de Recursos humanos coordina el desarrollo e implementación de estrategias implementadas por las diferentes jefaturas involucradas.¹⁰⁵

La evaluación es directamente en las instalaciones del corporativo, ubicado en Santa Fe, Ciudad de México.

3.7.- Resultados y recomendaciones

Una vez finalizada la aplicación de cuestionarios y realizadas las entrevistas, el consultor externo se lleva toda la información para procesar y analizar los resultados. Finalmente entrega un concentrado por área, nivel, sede y el resultado general con recomendaciones que servirán a la organización para mejorar.

Los resultados se exponen en una sesión especial a todos los colaboradores, empezando por la Dirección General.

Para definir y valorar el estado en que se encuentra cada variable, y en el caso que nos compete, la variable de Comunicación Organizacional y cada uno de sus factores, se utiliza una escala de puntuación que va desde condiciones inaceptables hasta un estado óptimo de la variable y/o factor. Representándose en un semáforo. Puede encontrarse en la figura 1.

Por tratarse de cuestiones confidenciales, no se presentarán los resultados de la evaluación de clima organizacional 2007 de Concilia, únicamente y para efectos de este trabajo de investigación puede mencionarse que el factor “Manejo de

¹⁰⁵Comercial Importadora S.A. de C.V. (2009). *Procedimiento de Clima Organizacional*. México.

Información y Canales” fue evaluado en “estado de alerta” (color amarillo), por lo que fue necesario generar un proyecto que reforzara la comunicación interna y permitiera que esta percepción se reorientara a un estado aceptable. De ahí, surge el Evento de Comunicación.

Para finalizar este capítulo se concluye demostrando que se necesita conocer a fondo una organización cuando se requiere implementar alguna acción de mejora, pues los factores internos y externos del ambiente son capaces de influir en el éxito o fracaso de la estrategia.

Capítulo 4.- Propuesta de mejora continua - Evento de Comunicación

“La capacidad de vender, de comunicarse con otro ser humano, cliente, empleado, jefe, esposa o hijo, constituye la base del éxito personal. Las habilidades de comunicación como escribir, hablar y negociar son fundamentales para una vida exitosa”. Robert Kiyosaki

“Los hombres viven en comunidad, en razón de las cosas que tienen en común, y la comunicación es el medio como posee cosas en común”. John Dewey

4.1.- Descripción del proyecto

Con el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos y la Dirección General se consolidó el Evento de Comunicación.

El Evento de Comunicación es un foro mensual dedicado a la Comunicación, Integración y Reconocimiento entre empresa-colaboradores, con connotación positiva.

El evento consiste principalmente en:

La exposición de dos temas organizacionales (proyectos, resultados, actividades e integrantes de áreas, lanzamientos, entre otros), con anticipación se seleccionan a las áreas que participarán o bien, ellas pueden proponerse. Cada área es libre de elegir el tema, del cual se prepara una exposición y también define quién o quienes de sus integrantes la presentarán.

El mensaje de la Dirección General.

La entrega de reconocimientos a los colaboradores por permanencia, a partir del primer año.

La entrega de cartas de bienvenida a los colaboradores de nuevo ingreso (considerando los ingresos de un mes antes de la realización del evento).

La entrega de regalos de cumpleaños, mañanitas y pastel a los cumpleañoseros del mes en curso.

Se realiza una vez al mes, de enero a noviembre, debido a que en diciembre hay más eventos organizacionales. Su duración es de una hora.

4.1.1.- Nombre

Evento de Comunicación

4.1.2.- Necesidad – Oportunidad

El Evento de Comunicación, surge en el 2008 en el corporativo de Concilia Asesores y Servicios S.A. de C.V. con la finalidad de mejorar en el clima organizacional, la evaluación del factor “Manejo de Información y Canales” de la variable de Comunicación Organizacional y reforzar en lo general su comunicación interna.

Así mismo, se identificó que al mejorar el factor “Manejo de Información y Canales”, también se podría impactar en la comunicación institucional, ascendente, descendente, lateral u horizontal, interdepartamental y disminuir la ausencia de rumor.

4.1.3.- Público clave

Personal No Sindicalizado del Corporativo. En promedio 85 personas.

4.1.4.- Metas - Acciones – Indicadores (Cualitativos y Cuantitativos)

META	ACCIONES	INDICADORES	CUMPLIMIENTO
<p>En el 2008 tener en el corporativo un foro institucional que tenga como ejes rectores, la comunicación, el reconocimiento y la integración entre empresa – colaboradores.</p>	<p>Implementar el Evento de Comunicación</p>	<p>Un evento de Comunicación al mes.</p>	<p>100%. En marzo de 2008 surgió el Evento de Comunicación en el Corporativo de Concilia.</p> <p>Para este 2012 se cumplieron 4 años de realizarlo mensualmente.</p>
<p>En el 2009 elevar la puntuación del factor “Manejo de Información y Canales” en la Evaluación de Clima Organizacional</p>	<p>Definir la información que se transmitirá en el Evento de Comunicación e incluir la exposición de las áreas de la organización</p>	<p>Mínimo dos exposiciones de área en cada evento de comunicación.</p>	<p>100%. En el 2009 la evaluación de “Manejo de Información y Canales” se posicionó en estado aceptable. En cada Evento de Comunicación se tienen como mínimo dos exposiciones de áreas y a veces hasta 3. Todo depende de la importancia y trascendencia de los temas.</p>

META	ACCIONES	INDICADORES	CUMPLIMIENTO
<p>En el 2010 reforzar el reconocimiento hacia los colaboradores.</p>	<p>Cambiar los reconocimientos por permanencia. Se implementaron los reconocimientos a los expositores de las áreas en el evento.</p>	<p>Se hizo un mensaje diferente por año de antigüedad. A todos los expositores por evento se les entrega su reconocimiento como Voceros de la Comunicación.</p>	<p>100%. Los colaboradores empezaron a recibir más reconocimiento por sus participaciones. La participación de los Voceros ha ido en aumento. Y se sigue trabajando; en este 2012 se implementó el reconocimiento a los colaboradores destacados y se les realiza una mención especial.</p>
<p>En el 2011 involucrar más a los colaboradores para que sientan suyo el Evento de Comunicación y propongan ideas de mejora continua.</p>	<p>Convocar a los colaboradores para ser Copilotos de la Comunicación, cuyas funciones serán: conducir el Evento y/o proponer cambios de mejora en el mismo, dependiendo el mes elegido.</p>	<p>Un Copiloto de la Comunicación diferente cada mes y dar participación a todas las áreas de la organización.</p>	<p>100%. Desde que se lanzó la convocatoria se han tenido Copilotos de diferentes áreas y se han hecho propuestas de mejora continua, una de ellas, por ejemplo, fue poner música mientras la sala se llena y se comienza el evento.</p>

META	ACCIONES	INDICADORES	CUMPLIMIENTO
En el último trimestre de 2012 implementar el Evento de Comunicación con el personal sindicalizado de la empresa.	Adecuar el Evento de Comunicación para que sea apropiado al público objetivo y tener el Vo.Bo. del Sindicato.	Realizar el Evento de Comunicación en Planta y CEDIS mínimo una vez en el último trimestre.	40%. Ya se tuvo el acercamiento con el sindicato para plantearles la propuesta del Evento de Comunicación y sugirieron cambios. Se contempla realizar el Evento de Comunicación en noviembre de 2012.
Contar con la asistencia de mínimo el 50% de colaboradores del corporativo en cada evento.	Mandar la convocatoria del evento con una semana de anticipación. Asegurar la asistencia del Director General. Tener un programa atractivo para todos los colaboradores.	Tener la asistencia de mínimo 53 personas.	100%. En los Eventos de Comunicación se inició con una asistencia de 65 personas y esta cantidad ha ido aumentando paulatinamente. Actualmente el promedio de asistencia es de 80 personas.

4.1.5.- Implementación

Antes de la implementación del Evento de Comunicación se tuvieron que definir:

- En qué sala del corporativo se realizaría el evento
- Qué día sería y qué horario tendría
- Si la participación del personal sería obligatoria o voluntaria
- Cuál sería el programa del evento

- Qué tipo de temas se expondrían
- Qué tipo de reconocimientos se entregarían
- Cada cuando se realizaría el evento
- Agendar con tiempo la participación de la Dirección General
- Definir indicadores de éxito

Un punto principalmente importante para la implementación de este proyecto fue también el apoyo de la Dirección General y el respaldo de la Gerencia de Recursos Humanos.

Una vez sentadas las bases para la realización del evento y definido las secciones que contendría, se publicó un comunicado informando a los colaboradores en qué consistiría y la invitación para que participaran.

Así mismo, se buscó la participación de un área de la organización que quisiera compartir algún proyecto, resultados no confidenciales, o simplemente presentar qué actividades realizan y quiénes son sus integrantes. También se realizó un diseño de carta de bienvenida para los colaboradores de nuevo ingreso y un diseño de reconocimiento por aniversario laboral, ambos firmados por la Dirección General y la Gerencia de Recursos Humanos. Para celebrar a los cumpleaños se pidió un pastel y entregaron regalos.

Véase la siguiente imagen que fue el primer comunicado organizacional donde se convocó a los colaboradores del corporativo de Concilia al Evento de Comunicación.

El
Evento de Comunicación
¡Ya está aquí!

Espacio mensual, dedicado a la comunicación,
al reconocimiento y a la integración entre
empresa-colaboradores.

Conoce su contenido y participa*

	Mensaje de la dirección
	*Como área o departamento, tienen mucho que compartir ... Tenemos un espacio dedicado para ustedes.
	Conoce a los colaboradores de nuevo ingreso en el corporativo.
	*Si te casas, vas a ser padre o madre... y quieres hacernos partícipes de tu alegría.
	*Como colaborador, cuéntanos tus logros personales o profesionales, experiencias o vivencias... Nos interesa conocerte.
	*Reconoceremos públicamente a los Aniversarios Laborales y la participación o actividad sobresaliente.
	Y no dejaremos de celebrar los cumpleaños mensuales.

Su intervención en el desarrollo del evento, es fundamental,

**Si quieren participar, comuníquense con Cruz Ceja ext. 7271 ó Luz María
Vargas ext. 7440 de Recursos Humanos, para conocer los lineamientos y
puedan reservar su espacio.**

Unifiquemos y reforcemos nuestra Misión, Visión y Valores.

Primera Convocatoria para el Evento de Comunicación

4.1.6.- Recursos invertidos

Humanos

- 1 conductor del evento
- 1 fotógrafo

- 1 técnico en computación
- 4 ayudantes generales
- 2 expositores
- 1 directivo para la entrega de reconocimientos
- Colaboradores participantes

Materiales

- 1 laptop
- 1 pantalla blanca
- 1 proyector
- 1 par de bocinas
- 1 sala de juntas de suficiente tamaño
- Sillas suficientes para todos los colaboradores
- 1 control de diapositivas
- 1 Impresora
- 1 apuntador
- 1 USB
- 1 presentación general del evento
- Hojas de opalina blanca
- Regalos de cumpleaños
- Pastel
- Velitas para pastel
- Encendedor

La empresa ya contaba con los siguientes materiales:

- 1 laptop
- 1 pantalla blanca
- 1 proyector
- 1 par de bocinas

- 1 sala de juntas de suficiente tamaño
- 60 ó más sillas
- 1 USB
- 1 presentación general del evento

Lo que se compró:

- 1 control de diapositivas con apuntador: \$180
- Encendedor: \$20 (anual)
- Velitas para pastel: \$12 (bimestral)
- Regalos de cumpleaños: \$20,000 (anual)
- Hojas de opalina blanca: \$17 (trimestral)
- Cartuchos para impresora: \$ 1200 (anual)

Financieros: La inversión anual para el Evento de Comunicación es de: \$5,127 pesos.

4.1.7.- Coordinación y control

Para que el Evento de Comunicación se considerara en la organización como un proyecto serio y estable, fue necesario coordinar con tiempo cada actividad planeada de tal forma que las cosas tuvieran un seguimiento y control.

Se escribió una carta dirigida a Directores y Gerentes de área para hacerles notar la importancia del proyecto. Así mismo se les proporcionaron las fechas de los próximos eventos y se les invitó a agendar su fecha de participación.

Nombre

PRESENTE

Al tener en cuenta que la comunicación es un proceso clave en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y en la mejora continua de la empresa, el área de Recursos Humanos te invita a participar en el,

Evento de Comunicación

“Foro mensual dedicado a la comunicación, el reconocimiento y a la integración entre empresa-colaboradores”

Las actividades sobresalientes, nuevos proyectos, iniciativas, resultados, logros, entre otras cosas, no confidenciales de tu área, tienen un espacio en una de las secciones fundamentales del evento, “**Mensajes de área**”.

El espacio esta disponible, únicamente agenda previamente tu participación con Ericka Espinosa o Luz María Vargas y toma en cuenta las siguientes consideraciones:

- * Presentación de 5 a 10 minutos.
- * Puede exponer cualquier integrante del área o departamento.
- * Se puede utilizar material de apoyo para la presentación.

A continuación te damos a conocer las fechas en que se realizará el evento, para que programes tu participación.

- *12 de febrero
- *12 de marzo
- *16 de abril
- *14 de mayo
- *11 de junio
- *16 de julio
- *13 de agosto
- *10 de septiembre
- *15 de octubre
- *12 de noviembre

Vale la pena comunicar el gran trabajo que realiza tu área y todas las que conformamos la organización, para saber a dónde vamos, cómo lo estamos haciendo y qué apoyos necesitamos.

Recibe un cordial saludo y quedo a disposición para cualquier pregunta o comentario al respecto.

Atentamente,
Comunicación Interna

Invitación al Evento de Comunicación para Directores y Gerente

Una vez que un área acepta participar se le envía otra carta con los detalles de su participación en el evento.

Estimado, **Nombre**

Gracias por tu interés y responder a la convocatoria; nos da gusto considerarte parte activa del Evento de Comunicación.

Te recordamos algunos aspectos que debes tomar en cuenta para tu participación:

Fecha y lugar del evento: Corporativo Sala PLMAC, viernes 16 de octubre de 2009, 07:30 a.m.

Cita: Se requiere que el expositor se presente 5 minutos antes del evento.

Exposición en la sección: Mensaje de área

Tema: Ingeniería de Mercado

Tiempo para exponer: 10 minutos.

Material de soporte: Puedes utilizar fotografías, diapositivas, audiovisuales o el material que consideres necesario.

Observaciones: Es importante que **tres días** antes del evento, nos entregues tu material de exposición, en caso necesario, para incluirlo a la presentación general y tenga el mismo formato.

Cualquier duda que tengas al respecto, por favor, dirígete al departamento de Comunicación Interna con Ericka Espinosa, ext. 7229 ó Luz María Vargas, ext. 7440; también puedes escribirnos a

Confirmación de Participación en el Evento de Comunicación

Así mismo, se redactó un comunicado para enviarse a todos los colaboradores que no se presentasen al evento, con la intención de motivar su participación constante.

Estimado, Nombre

Como es de tu conocimiento, en la empresa realizamos el Evento de Comunicación, un foro mensual dedicado a la comunicación, el reconocimiento y al integración entre Empresa-Colaboradores.

En los eventos, hemos tenido una participación aceptable, situación que nos impulsa a seguir adelante con acciones que motiven e integren a todo el personal.

El pasado 15 de agosto, fue el Evento de Comunicación #4 y nos percatamos de tu ausencia, por eso desde este momento, te hacemos llegar una invitación anticipada para el próximo evento que será el 12 de septiembre en la sala PLMAC, 7:30 a.m.

Esperamos contar con tu valiosa presencia, pues con ella se enriquece el foro, motivas a quienes integran tu área y te puedes enterar, por fuentes fidedignas, de asuntos relevantes que suceden en la organización.

¡Te esperamos!

Recordatorio de participación al Evento de Comunicación

4.1.8.- Realización

Se entrega una guía descriptiva del Evento de Comunicación a los colaboradores participantes y al Director General, para cuidar tiempos, materiales y cuestiones generales del evento.

Las sillas de la sala se acomodan tipo auditorio para que se tenga una mejor apreciación de las exposiciones.

EVENTO DE COMUNICACIÓN #1					
OBJETIVO	ACTIVIDADES	DURACIÓN HORARIO	LOGÍSTICA	QUIÉN INTERVIENE	OBSERVACIONES
Ser un espacio dedicado a la comunicación, el reconocimiento y a la integración entre empresa - colaboradores para unificar, reforzar valores y mejorar el clima organizacional. Todo con connotación positiva.	1- Llegada de RR-H a sala PLMAC	10 minutos 7:10 - 7:20	Tener la sala lista con suficientes sillas, acomodadas tipo auditorio. Acomodar cañón y laptop. Acomodar mesa con reconocimientos, regalos y pastel.	Cruz Luis Lauray Ericka	Cruz o Ericka llevan su laptop. El cañón lo presta Servicios C.
	2- Llegada de expositores a sala PLMAC	10 minutos 7:20 - 7:30	Entregar su material, hacer pruebas de proyección, acomodar sus cosas para la presentación o exposición.	Expositores Luz	Si no utilizan algún soporte en la exposición, de todos modos tienen que llegar temprano.
	3- Llegada de colaboradores a sala PLMAC	5 minutos 7:30 - 7:35	En la puerta de la PLMAC, dar la bienvenida e invitar a pasar a los colaboradores.	Luz y Laura	7:35 en punto, se inicia el evento.
	4- Mensaje de la Dirección	4 minutos 7:35 - 7:39	Ericka Espinosa y Cruz Ceja Dan la introducción a los asistentes y ceden la palabra a Lic. Salvador Torrel, quien inicia con el mensaje de la dirección. Se prepara material del sig. Exposit.	Ericka Espinosa Cruz Ceja Lic. Salvador Torrel Luz y Víctor Gómez	RR-H Propiciar el orden en la sala Luz Moderador de tiempo
	5- Mensaje de área o departamento	8 minutos 7:39 - 7:47	Cruz Ceja, introduce el siguiente mensaje, cede la palabra al siguiente expositor Víctor Gómez (Finanzas) Expone	Cruz Ceja Víctor Gómez	Luz Ayuda técnica Luz Moderador de tiempo
	6- Bienvenida a nuevos ingresos	4 minutos 7:47 - 7:51	Cruz Ceja, agradece la participación, da pie al siguiente tema y cede la palabra Ericka va nombrando a los ingresos de abril del corporativo, ellos se ponen de pie y Lic. Salvador T. les va entregando su carta de bienvenida. Terminando esta parte Ericka cede la palabra a Cruz Ceja	Cruz Ceja Ericka Espinosa Lic. Salvador Torrel	Laura Acerca las cartas a Pili Luz Moderador de tiempo

Carta Descriptiva del Evento de Comunicación

A continuación una Carta de Bienvenida de las que se otorgan en el Evento de Comunicación.

Nombre de la Empresa	
<p>TE DA LA MÁS CORDIAL BIENVENIDA</p> <p><i>Nombre del Colaborador</i></p> <hr/> <p>Puesto</p>	
<p>Desde este momento, considérate parte de esta gran empresa, formada a través de muchos años de esfuerzo, puesto que nosotros ya te sentimos miembro de ella.</p> <p>Te exhortamos a que te integres al equipo, el cual se ha ido formando con personas como tú, con firmes principios, valores genuinos y calidad humana, que estamos seguros, se enriquecerá con tus capacidades y actitudes en el quehacer cotidiano.</p> <p>Sabemos que con tu valioso trabajo, nuestra empresa seguirá a la vanguardia ofreciendo un servicio de calidad y excelente prestigio; del mismo modo queremos que te sientas satisfecho y puedas lograr un pleno desarrollo profesional.</p>	
_____ Firma Director General	_____ Firma Gerente de Recursos Humanos
<small>Enero 2011</small>	

Carta de Bienvenida que se otorga a colaboradores de nuevo ingreso en el Evento de Comunicación

A continuación se presenta un Reconocimiento por Aniversario Laboral de los que se otorgan en el Evento de Comunicación.

Nombre
PRESENTE

Permitenos compartir contigo la alegría de tu 1.º **Aniversario** trabajando con nosotros. Eres parte de esta gran familia y lo que generas e innovas para beneficio de la organización es bienvenido. Recibe nuestras,

¡Felicitaciones!

Mucho se ha oído decir... "Llegar puede resultar fácil, mantenerse cuesta más trabajo", sin embargo, en tu caso hemos notado lo contrario pues, el **compromiso** y la **responsabilidad** que tienes hacia ti mismo para ser una mejor persona está dando frutos. La **honestidad** con que manejas tu vida y esa actitud exitosa que reflejas te permiten obtener de cada reto una oportunidad para triunfar. La **solidaridad** en el servicio a tus clientes internos-externos genera un ganar-ganar que impacta a toda la compañía.

Comparte con tu familia este gran acontecimiento, contárgales el **entusiasmo** que tienes por tu trabajo, ya que dentro de la organización tú eres un **líder** en la actividad que desempeñas.

No nos queda más que decirte... cuenta con nosotros y con los 81 años que respaldan a nuestra empresa manteniéndola hoy por hoy como líder en el mercado de lubricantes.

Firma
Director General

Firma
Gerente de Recursos

Reconocimiento por aniversario laboral que se entrega a los colaboradores en el Evento de Comunicación

El siguiente es el reconocimiento que se otorga a los expositores en el Evento de Comunicación para reconocerlos como Voceros de la Comunicación.

Tiene el agrado de reconocer a:

Nombre

Vocero de la Comunicación de Área

Por su aportación en el ***Evento de Comunicación.***

“Tu participación facilita el proceso comunicativo de la organización y hace que la responsabilidad compartida de generar comunicación se cumpla efectivamente”.

México D.F. a 18 de febrero de 2011

Firma

Gerente de Recursos Humanos

Reconocimiento a expositores del Evento de Comunicación

4.1.9.- Estrategias para el éxito

Se ha buscado la forma de mantener el interés de los colaboradores en el Evento de Comunicación de las siguientes formas:

La participación de la Dirección General es muy importante, ya que en el mensaje que emite nuestro Director General, menciona la importancia del evento e invita a todos a participar, así mismo comparte información institucional actual, relevante y de interés para los colaboradores; permite las preguntas, responde acertadamente y da pie a que lo visiten en su oficina por si algo no quedó claro o se requiere profundizar en algún tema de interés personal.

Para recordar a los colaboradores la fecha del Evento de Comunicación y con ello hacerles la invitación de asistencia, se envía un comunicado por correo electrónico una semana antes. En un principio, el comunicado sólo mencionaba el día, la hora y el lugar mostrando una imagen relacionada con la comunicación interna. Ahora esto ha cambiado, ya se incluye en el comunicado el título de los temas a tratar, lo que provoca que la gente se interese en conocer lo que pasa en la organización. Así mismo se nombra al copiloto de la comunicación, es decir, la persona que lo conducirá.

La sala de juntas donde se realiza el evento anteriormente cabían aproximadamente 70 sillas y cuando asistía al evento la mayoría de los colaboradores no cabían todos y tenían que quedarse parados. Ahora se amplió la sala, tiene capacidad para el doble de sillas y los colaboradores pueden disfrutar el evento de forma cómoda.

Para reforzar la puntualidad de los colaboradores, ya que en un principio llegaban tarde, dimos inicio con el evento en punto de la hora anunciada. Ahora ya hay colaboradores que llegan antes de la hora.

Para motivar la asistencia se empezaron a hacer rifas entre los asistentes de artículos promocionales, boletos para espectáculos, el cine, entre otras cosas.

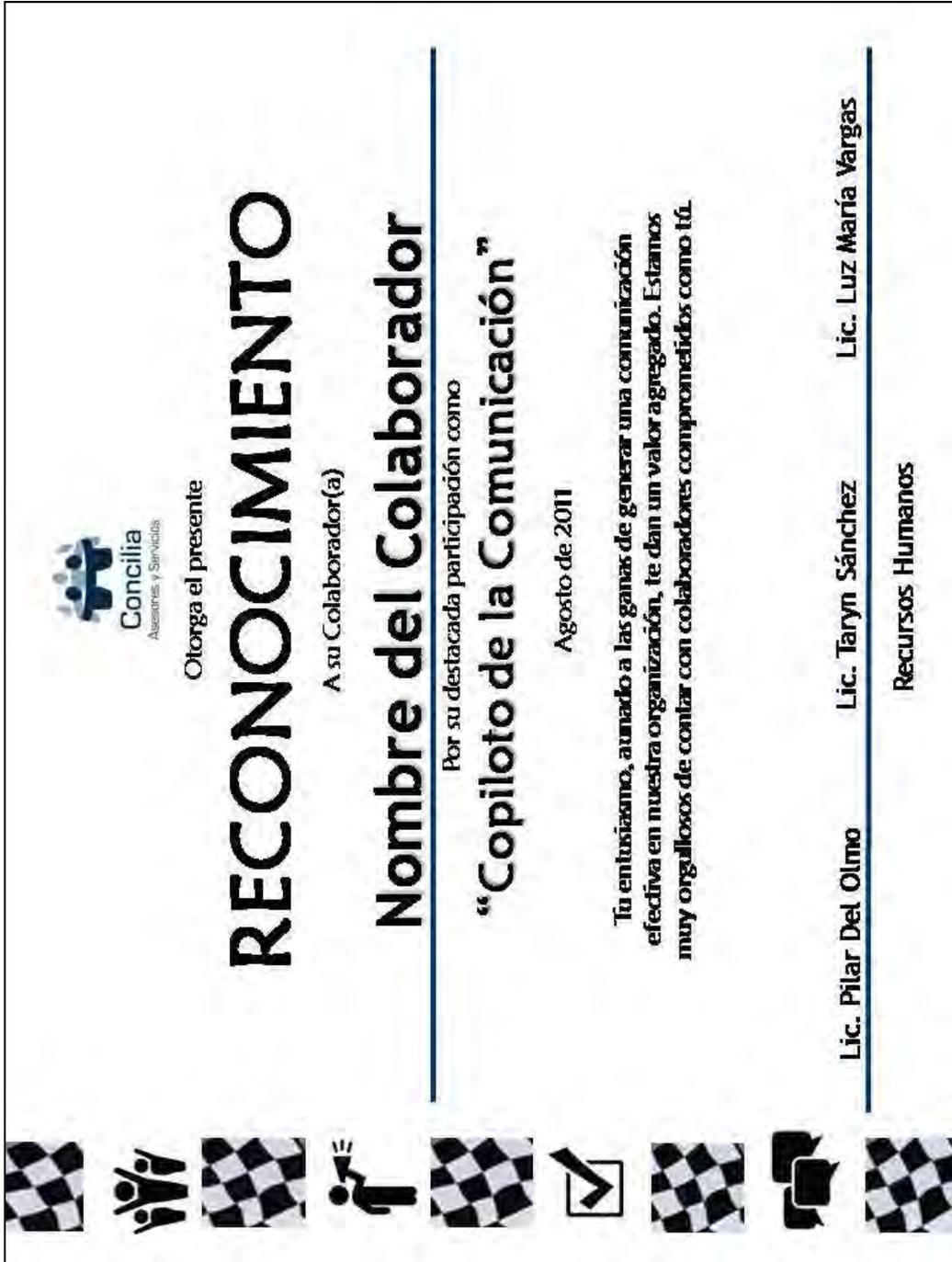
Se han abierto espacios para que los colaboradores que lo deseen expresen sus experiencias o vivencias de temas personales. Esto se ha recibido muy bien, ya que ha permitido conocer el lado humano de los trabajadores.

Se implementó el “Copiloto de la Comunicación” convocatoria abierta a todos los colaboradores con la intención de que se sientan más dueños y partícipes del Evento de Comunicación. El Copiloto de la Comunicación tiene dos funciones: conducir el Evento de Comunicación y/o determinar la estructura o proponer cambios en el mismo, dependiendo el mes elegido.



Convocatoria para Copiloto de la Comunicación

Se reforzó el reconocimiento a los colaboradores participantes.



Reconocimiento a los Copilotos de la Comunicación

En el 2012 se inició con la elaboración de un comunicado reseña del Evento de Comunicación, que se manda a través del correo electrónico.

ENTÉRATE
De qué trató...

"Evento de Comunicación"





Comunicación Integración Reconocimiento

El viernes pasado tuvimos nuestro Evento conducido por nuestra Copiloto de la Comunicación, **Karina Resendiz**, de Auditoría quien dominó el escenario poniendo en práctica sus habilidades de Gestor del Conocimiento.

En el Mensaje de la Dirección, el **Ing. Elías Revah**, enfatizó que vamos bien, pero podemos hacerla mejor si trabajamos en equipo, eliminando los cotos de poder. Puso un muy buen ejemplo: si cada quien jala a su orilla, no logramos mover nada aunque lo hagamos con todas nuestras fuerzas, y al contrario, si vamos juntos a un sólo lado, alineados, podemos hacer más con menos. En nuestra compañía sólo hay un equipo y se llama, **Quaker State**.



Trabajemos como verdadero equipo, caminando juntos hacia el mismo lado.

"Manufactura, departamento Envasado"

Proceso de Envasado











El Superintendente Samuel Zúñiga y el Supervisor Héctor Martínez, nos compartieron que en el departamento de Envasado en nuestra Planta, actualmente tienen 10 líneas de producción con lo que logran una capacidad de envasado de 500,000 L. por día, 12,000,000 L. por mes y se puede incrementar un 30% aproximadamente con tiempo extra o contando con más tripulaciones x turno. Así mismo nos mostraron cómo se lleva a cabo su proceso, sus compromisos de mejora continua, proyectos y objetivos.

Julio Cesar Rodea, Gerente de Marca QS, nos presentó el lanzamiento, la campaña publicitaria y la evolución que ha tenido "Difay" de Quaker State, producto reconocido por detener el desgaste del motor hasta un 98% gracias a su avanzado sistema anti-envejecimiento zinc booster, que extiende la vida del motor en óptimas condiciones.



"Difay" Imagen de Difay



Karina y Julio

Nuestros Aniversarios por Permanencia





Nuestros Cumpleaños

Recuerda, tú haces posible el Evento de Comunicación ¡Participa!

Reseña del Evento de Comunicación

4.1.10.- Aprendizajes

En este sentido el aprendizaje ha ido creciendo en diferentes aspectos, por ejemplo, conocer la dinámica de la organización, tener en cuenta los procesos que realiza cada área para generar un pensamiento sistémico y mejorar la comunicación interdepartamental, identificar a los colaboradores más extrovertidos

y participativos que no les de pena hablar en público para que sean los primeros en ser considerados como Voceros o Copilotos de la Comunicación, entre otros.

El Evento de Comunicación se ha vuelto un foro institucional tan aceptado, que fue el escenario para realizar un homenaje al Director General de la empresa, que se jubilaba y dar la bienvenida a su sustituto.

El Evento también busca el desarrollo de las habilidades comunicativas y de la confianza frente al público de quienes participan, con tiempo se revisa con los participantes que así lo desean, su entonación y volumen de voz, posturas, se les dan ciertos tips y mucho ánimo.

4.1.11.- Hacia dónde va

En el corporativo se piensa seguir realizando el Evento de Comunicación ya que todo el tiempo surge información con que alimentarlo y se han visto sus beneficios.

En cuanto a los retos programados para el Evento de Comunicación están:

- Implementar el Evento de Comunicación en la Planta y en el Centro de Distribución.
- Modificar el formato de contenido para la mejora continua.
- La realización de un magno Evento de Comunicación donde participen las tres sedes de trabajo al mismo tiempo y en el mismo lugar.
- Mantener la credibilidad de los expositores.
- Propiciar la participación de todos los colaboradores de la empresa, tanto exponiendo como asistiendo al evento.

Para finalizar este capítulo se concluye invitando a los comunicólogos, quienes tienen en sus manos la responsabilidad de generar y/o mantener canales de comunicación para que ésta fluya eficazmente entre los miembros de una organización, a darle un espacio a la comunicación cara a cara, pues además de transmitir la información de primera mano, puede disminuir el rumor, hacer sentir a los colaboradores parte del sistema organizacional e importantes al brindarles un espacio de diálogo y mostrar cercanía e interés hacia ellos.

Capítulo 5.- Resultados de la implementación del evento de comunicación

En este capítulo se presentan los resultados del Evento de Comunicación, en cuanto a comparativos, comentarios de colaboradores y Clima Organizacional.

“Cuando se abre la puerta de la comunicación, todo es posible. De manera que debemos practicar el abrirnos a los demás para restablecer la comunicación con ellos”. Thich Nhat Hanh

5.1.- Comparativo del Evento de Comunicación Vs correo electrónico y tablero de comunicación

Características	Evento de Comunicación	Correo Electrónico	Tablero de Comunicación
Canal formal	✓	✓	✓
Involucramiento personal de Directores y Gerentes	✓	✗	✗
Participación y compromiso de colaboradores	✓	✗	✗
Mensajes específicos y sencillos	✓	✓	✓
Contacto directo entre emisor(es) y receptor (es)	✓	✗	✗
Intervención de líderes formales	✓	✓	✗
Flujo de comunicación descendente	✓	✓	✓
Flujo de comunicación ascendente	✓	✓	✗
Flujo de comunicación horizontal	✓	✓	✓
Reforzamiento de mensajes relevantes	✓	✓	✓
Permanencia de la información	✗	✓	✓
Disponibilidad para todos los colaboradores de la organización	✗	✓	✓

De acuerdo con mi experiencia, obtenida en estos cinco años de desarrollo profesional, se generó la anterior tabla, donde se compara al Evento de Comunicación con el correo electrónico y el tablero de comunicación, porque son los canales más utilizados en el corporativo de Concilia.

Al verla, podemos identificar que cada canal tiene sus características propias, por lo que se complementan. Esto permite al comunicólogo elegir el canal que le permita obtener su fin, que se adecue a las necesidades de la organización y tipo de público meta.

5.2.- Beneficios aportados a la organización con la práctica del evento de comunicación

- El factor “Manejo de Información y Canales” en las Evaluaciones de Clima Organizacional subsecuentes, se ha posicionado en condiciones aceptables.
- Personal mejor informado
- Disminución del rumor
- Lealtad del personal con la empresa al sentirse tomado en cuenta
- Mayor conocimiento del negocio y los procesos organizacionales
- Acercamiento de la Dirección General con el Personal
- Acercamiento e involucramiento entre personal de otras áreas, funciones y sedes de trabajo, pues muchas veces participan colaboradores de Planta y CEDIS.
- Reconocimientos al personal
- Trabajo en equipo en una misma dirección
- Pensamiento sistémico
- Se puede integrar la participación de agentes externos, lo que genera un mayor vínculo de la empresa con la comunidad y recuerda que se es parte de un sistema.

A continuación algunos comentarios de los colaboradores del corporativo respecto al Evento de Comunicación. Para resguardo de su identidad, no se pondrán nombres de colaboradores, únicamente el área a la que pertenecen.

Para mi el Evento de Comunicación es necesario por que nos enteramos de lo que pasa en la empresa.

Tesorería

El Evento de Comunicación es bonito por que reconoce a los cumpleaños del mes, además no todas las empresas lo hacen.

Marketing

Podemos implementar nuevas cosas para variar el formato y hacerlo todavía más entretenido.

Contabilidad

El evento tiene el apoyo de la Dirección General y eso le da una gran credibilidad.

RR.HH.

Me gusta el evento por que podemos hacer preguntas si nos queda alguna duda del tema en cuestión.

T.I.

Me parece un canal muy importante, ya es esperado el día del evento.

Ventas

5.3.- Evaluaciones del factor Manejo de Información y Canales y del Evento de Comunicación

Por guardar la confidencialidad de Concilia, los resultados de las evaluaciones al factor “Manejo de Información y Canales”, y del Evento de Comunicación, se mostrarán únicamente de acuerdo al Semáforo de la Escala de Puntuación, en la siguiente tabla.

Semáforo de la Escala de Puntuación

- Estado óptimo 
- Condiciones aceptables 
- Estado de alerta 
- Condiciones inaceptables 

Año	Evento de Comunicación	Manejo de Información y Canales	Comunicación Ascendente - Descendente	Comunicación Institucional
2007	N/A			
2008				
2009				
2010				
2011				

Como puede observarse, en la tabla se incluyeron los factores Comunicación Ascendente – Descendente y la Comunicación Institucional porque con el Evento de Comunicación también se impactó en ellos, aun que no era lo prioritario. Un inconveniente que se presenta, es que los colores del semáforo no permiten identificar el porcentaje de avance que han tenido, pues a simple vista puede pensarse que de una año a otro las cosas siguen igual, sin embargo sí han aumentado los porcentajes, lo que nos lleva a constatar los cambios positivos.

El factor Manejo de Información y Canales ha tenido mejoras notables, pues la información que se comparte en el Evento de Comunicación les permite a los colaboradores enterarse de lo que acontece en la empresa.

En el 2009, el Evento de Comunicación se posicionó en el segundo canal preferido por los empleados del corporativo, después del Correo Electrónico.

En el 2010 el Evento de Comunicación quedó en primer lugar de los canales preferidos por los empleados del corporativo.

En este 2012 aún no se realiza la Evaluación de Clima Organizacional en el Corporativo de Concilia.

Para finalizar este capítulo se concluye afirmando que el Evento de Comunicación con el paso del tiempo se ha convertido en un canal formal e institucional del corporativo de Concilia, los colaboradores han notado su importancia en la organización, lo han adoptado y cada mes están a la expectativa de qué contenido se tendrá de nuevo, quién participará, qué compartirá el Director General e incluso han hecho propuestas de mejora continua para que el evento sea un momento agradable y de verdadera integración entre empresa – colaboradores.

Conclusiones

Tras analizar la investigación teórica desarrollada en este trabajo se concluye que la comunicación organizacional (interna), genera un valor agregado a cualquier empresa porque ayuda a establecer relaciones más sólidas entre los empleados, a difundir la cultura e identidad corporativas e impacta directamente en el clima organizacional que tiene estrecha relación con el principal recurso que puede tener una empresa, el factor humano. Por ello, cada vez más, esta ciencia forma parte de las principales estrategias que un negocio exitoso posee.

El incluir a las teorías organizacionales en este estudio, sirvió para conocer de qué forma ha evolucionado la comunicación, cómo ha sido aplicada, qué resultados se han obtenido en cada caso, cómo puede aprovecharse efectivamente para ser una herramienta que genere cambios positivos y demostrar que puede ser tan completa como la organización la requiera para cubrir sus necesidades.

La comunicación en las empresas es una gran aliada para conseguir el éxito en diversos ámbitos e inicialmente con los empleados. Organizaciones como Concilia lo saben y se han dado a la tarea de volver el proceso de comunicación interna en un elemento estratégico.

Se reconoce de Concilia la responsabilidad que tiene con sus colaboradores, pues se esmera en proporcionarles calidad de vida en la empresa, partiendo de una comunicación eficiente y eficaz.

Actualmente en el corporativo de Concilia se utilizan los siguientes canales de comunicación interna: acrílicos, correo electrónico, tableros de comunicación y el Evento de Comunicación. Este último es la mejor práctica de comunicación que se tiene, por ello se ha considerado realizarlo también con el personal sindicalizado.

Así mismo, vale la pena reconocer también el trabajo del comunicador organizacional quien gestiona mensualmente la realización del Evento de Comunicación y genera las estrategias de mejora continua de este proceso organizacional, al departamento de Recursos Humanos quien respalda la organización del Evento y a los colaboradores de la organización en general, quienes comparten, participan y asisten, pues por ellos es posible el evento y los resultados obtenidos.

La hipótesis ha sido comprobada. El Evento de Comunicación es un foro que refuerza la comunicación interna del corporativo de Concilia Asesores y Servicios S.A. de C.V. y mantiene el factor “Manejo de Información y Canales” en estado aceptable.

Las aportaciones más sobresalientes del Evento de Comunicación al corporativo de Concilia son:

- ✓ Se reúnen los colaboradores permitiendo su integración y convivencia.
- ✓ Se comunica quiénes componen las áreas de la organización, cuáles son sus principales actividades, proyectos y resultados con los que contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales.
- ✓ Se genera un feedback inmediato del emisor con el receptor.
- ✓ Se reconocen, el enfoque a resultados, la lealtad y permanencia de los colaboradores, a los nuevos integrantes de la gran familia, las historias de éxito, a los cumpleaños del mes, la participación de los Voceros y Copilotos de la comunicación.
- ✓ Se tiene el apoyo de la Dirección General, quien impulsa una comunicación directa brindando su mensaje que motiva, enorgullece y responsabiliza

tanto del actuar personal conforme a principios como del trabajo en equipo para lograr mejores resultados.

- ✓ Se da cabida a los diferentes tipos de comunicación: descendente, ascendente, lateral.
- ✓ Se puede integrar la participación de agentes externos, lo que genera un mayor vínculo de la empresa con la comunidad y recuerda que se es parte de un sistema.
- ✓ Se busca la mejora continua del proceso de comunicación interna.
- ✓ Se muestra al empleado que es el activo más importante que tiene la organización.
- ✓ Se puede compartir la información institucional de primera mano y se disminuye el rumor.
- ✓ Se tiene muy buena evaluación en la Encuesta de Clima Organizacional, en el ámbito de Comunicación Organizacional.

Es así como se demuestra que la comunicación está cada vez más inmersa en las organizaciones y en los beneficios que ésta puede traer.

Es importante que las relaciones de trabajo se generen en un ambiente de apertura, sinceridad, escucha, circulación constante de información y comunicación; considerando que, los frutos de una buena comunicación interna no sólo radican en la implementación de un proyecto, existen otros canales de comunicación con los que un comunicólogo se puede apoyar, pero lo realmente importante son los mensajes que se transmiten, hay que estudiar qué es lo que los colaboradores necesitan saber y darles la información oportuna de la mejor manera posible para generar un mayor impacto.

Bibliografía

- Adler, R. y Marquardt, E. J. (2005). *Comunicación Organizacional Principios y Prácticas para negocios y profesiones*. (8ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo, S.L.
- Arellano, E. (1998). *La Estrategia de Comunicación como un Principio de Integración/Interacción Dentro de las Organizaciones*. México: CADEIC.
- Arribas, A. *La Comunicación Interna para Combatir la Desinformación Dentro de la Empresa*.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Bedoya, G. (1991). *La Importancia del Lenguaje en la Comunicación*. México: Editorial IPN.
- Berlo, D. K. (1979). *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Cantú, Flores y Roque. (1999). *Comunicación Oral y Escrita*. México: Compañía Editorial Continental.
- Casanovas, R. *Pilares de la Comunicación Interna*. Argentina: RedINSIDE.
- De la Peña y Sarmiento, I. (1983). *Comunicación Efectiva*. México: Universidad Autónoma de Baja California Sur.
- Documentos de Comercial Importadora S.A. de C.V. y Concilia Asesores y Servicios S.A. de C.V.
- *Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo – Americana*. Espasa Calpe, Tomo 28.
- Fernández, C. C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. (2ª ed.). México: Trillas.
- Fernández, C. C. y Galguera, G. L. (2008). *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*. (3ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

- Fiske, J. *Introducción al Estudio de la Comunicación*. México: Norma.
- García, M. y Bedoya. (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*. México: Universidad del Valle.
- Garrido, M. F. (2001). *Comunicación Estratégica*. Barcelona: Gestión 2000.
- Goldhaber, G. (1997). *Comunicación Organizacional*. México: Logos.
- Hall, R. (1983). *Organizaciones: Estructura y Procesos*. (3ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Homs, Q. R. (1998). *La Comunicación en la Empresa*. México: Iberoamericana.
- Herrscher, E. (2009). *Administración: aprender y actuar: management sistémico para PyMEs*. México: Ediciones Granica México S.A. de C.V.
- Katz, Chaim, S., et al. (1989). *Diccionario básico de comunicación*. México: Nueva Imagen.
- Lo Presti, M., Viadana, C., Zubeldía, M. (1999). *Articulación entre la Comunicación Interna y los Diseños Estructurales*. España: Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración.
- Machorro, F., Rosado, M. y Romero, M. (2011). *Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz*. México: Revista de la Universidad Veracruzana.
- McEintee, E. (1996). *Comunicación Oral para el Liderazgo en el Mundo Moderno*. México: Mc Graw Hill.
- Martínez, V. A. y Nosnik, A. (1988). *Comunicación Organizacional Práctica: Manual Gerencial*. México: Trillas.
- Paoli, J. A. (1997). *Comunicación e Información. Perspectivas Teóricas*. México: Trillas
- Paoli, B. J. (1977). *La comunicación*. México: Edicol (Sociológica Conceptos).
- Quijada, M. y Torres, M. (2000). *Las Barreras de la Comunicación*. México: UNID.

- Robbins y Coulter. (2005). *Administración*. (8ª ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, M. D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. (6ª ed.). México: Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V.
- Saló, N. (2005). *Aprender a Comunicarse en las Organizaciones*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Sánchez, J. y Pintado, T. (2010). *Nuevas Tendencias en Comunicación*. Madrid: Editorial ESIC.
- Sánchez, S. (2000). *El Trabajo del Comunicador Organizacional*. México: Razón y Palabra.
- Tessi, M. *Efectividad en Comunicaciones Masivas Presenciales*. Argentina: RedINSIDE. 22.
- Toussaint, F. (2000). *Crítica de la Información de Masas*. (2ª ed.). México: Trillas.

Anexos

Resumen de los últimos dos años del Evento de Comunicación realizados en el Corporativo de Concilia Asesores y Servicios S.A. de C.V.

Primer Semestre de 2010

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Asistentes: 68	Asistentes: 71	Asistentes: 70	Asistentes: 70	Asistentes: 74	Asistentes: 76
Temas: 1.- Brigadas de Emergencia 2.- Reflexión del universo Expositores: 1.- Eduardo Coutiño 2.- Alejandro Sánchez	Temas: 1.- División Plásticos 2.- Ingeniería en Soporte Técnico 3.- Liderazgo y Amistad Expositores: 1.- Humberto Chávez 2.- Julio Guerrero 3.- Ericka Espinosa - Luz Ma. Vargas	Temas: 1.- Compra de Básicos Nacionales e Importados 2.- Coordinación de Servicio al Cliente Expositores: 1.- Roger González 2.- Ana Ruth de la Luz	Temas: 1.- Proyecto de Homogeneizado 2.- Workflous QT 3.- Triangulo de Vida Expositores: 1.- Alfredo Ríos 2.- Dante Figueroa 3.- Eduardo Coutiño, Luis Duarte	Temas: 1.- Memoria de RSE 2.- Proyecto de Homogeneizado 3.- Protección Civil Expositores: 1.- Grupo Axxius 2.- Alfredo Ríos 3.- Eduardo Coutiño, Luis Duarte	Temas: 1.- Más que una botella 2.- Resultados de encuesta Estilo de Vida 2010 3.- Mi Experiencia Expositores: 1.- Samuel Zúñiga 2.- Ericka Espinosa 3.- Edgar Godínez

Temas Expositores y Asistentes al Evento de Comunicación de enero a junio de 2010

Segundo Semestre de 2010

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Asistentes: 78	Asistentes: 77	Asistentes: 77	Asistentes: 78	Asistentes: 79
Temas: 1.- GF - 5 2.- Atracción de Talento 3.- Fuerza Bruta 4.- Premiación Quiniela Mundialista Expositores: 1.- Samuel Bejar 2.- Laura Bautista 3.- Angélica Bustamante 4.- Ericka Espinosa – Luz Vargas	Temas: 1.- Almacén de Producto Terminado 2.- Jefatura de Embarques Expositores: 1.- Marco Antonio Herrera 2.- Marco Herrera	Temas: 1.- Metodología de Control Interno 2.- Control de la Calidad – Inspección Planta Expositores: 1.- Rodrigo Morales 2.- Dante Figueroa	Temas: 1.- Ingeniería de Empaque 2.- Seminario Internacional de Mejores Prácticas 3.- Trade Marketing - Desafío Expositores: 1.- Miguel Jasso 2.- Adrián Hernández 3.- Laura Hernández, Joana, Meriel.	Temas: 1.- Fundación Tarahumara 2.- Nueva Campaña Publicitaria de QS. 3.- Ofrendas de día de Muertos Expositores: 1.- Personal de Fundación Tarahumara 2.- Samuel Bejar 3.- Ericka Espinosa – Luz Vargas

Temas Expositores y Asistentes al Evento de Comunicación de julio a noviembre de 2010

Primer Semestre de 2011

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Asistentes: 78	Asistentes: 79	Asistentes: 79	Asistentes: 77	Asistentes: 79	Asistentes: 81
Temas: 1.- Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo 2.- Cambiamos De Imagen... No Nuestra Esencia. 3.- Donativo a Hogares Providencia Expositores: 1.- Eduardo Coutiño 2.- Elizabeth Sánchez 3.- Comité de Vínculo con la Comunidad	Temas: 1.- Vínculo con la Comunidad Pro Bruno A.C. 2.- Fuerza de Ventas Aceites Superfinos Expositores: 1.- Fundación Pro Bruno 2.- Distribuidor	Temas: 1.- Centro de Inteligencia QS 2.- Mejoras Logradas y Retos Actuales en la Div. Plásticos a 1 año de ser parte de la familia CISA. 3.- Mi Vida en CISA 22 años Expositores: 1.- Víctor Paulín 2.- Humberto Chávez 3.- Guadalupe Fabela	Temas: 1.- Distintivo de ESR 2.- Gestores Del Conocimiento 3.- Facturación Electrónica Expositores: 1.- Comité ESR 2.- Eligio Juárez 3.- Gerardo Chávez	Temas: 1.- Conocimiento, Innovación Y Liderazgo 2.- Uniendo Fortalezas Dominamos el Mercado 3.- Memoria CISA QIDS 2011 Expositores: 1.- Jonathan Legorreta 2.- Laura Hernández 3.- Luz María Vargas	Temas: 1.- Proyectos Planta Naucalpan 2.- Requisitos Legales Para La Contratación De Proveedores 3.- Se busca copiloto de la comunicación Expositores: 1.- Argeo Barrera 2.- Carlos Ascencio 3.- Luz María Vargas

Temas Expositores y Asistentes al Evento de Comunicación de enero a junio de 2011

Segundo Semestre de 2011

Mes	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Copiloto	Federico Quiroz	Ana Elena Mier	Juan Suárez	Nancy Fuentes	Ivette Santoyo
Asistentes	77	81	71	79	82
Temas y Expositores	1.- Planes y Acciones 2011 Industria y flotas (Emmanuel Hernández y Maria Eugenia Rodríguez) 2.- Líder Mundial en el Cuidado de Llantas Slime (Luis Raúl Castillo)	1.- El Aceite que México Quiere (Ana Elena Mier)	1.- Además de Lubricantes (Oscar Contreras) 2.- Persiguiendo un Sueño (Piloto Alejandro Capín)	1.- Vive la Cultura RSE (Adrián Hernández) 2.- Historia de Éxito y Proyectos de Planeación (Santiago León)	1.- Estrategia en la Optimización de Procesos de Div. Plásticos (José Luis Farfán) 2.- Resultados Transportes 2011 (Cristina Olvera) 3.- Novedades de Car Care para 2012 (Luis Raúl Castillo)

Temas Expositores, Copilotos de la Comunicación y Asistentes al Evento de Comunicación de julio a noviembre de 2011

Primer Semestre de 2012

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Copiloto	Alfredo Rodríguez	Rosario Duque	Nadia Santiago	Alejandro Cruz	Guadalupe Pérez y Víctor Gómez	Joanna Ocampo
Asistentes	81	78	85	79	89	86
Temas y Expositores	<p>Temas: 1.- Tecnología de Vanguardia Japonesa para Quaker State. 2.- Anticongelantes Quaker State</p> <p>Expositores: 1.- Humberto Chávez 2.- Julio Cesar Rodea</p>	<p>Temas: 1.- Comunidad Tu Copiloto</p> <p>Expositores: 1.- Enrique Colín</p>	<p>Temas: 1.- Resultados de auditoría e implementación de ISO TS16949 2.- Cómo deducir colegiaturas declaración anual 2012 3.- Premiación Dime cuantos fans tienes</p> <p>Expositores: 1.- Ángel López 2.- Benjamín Reyes 3.- Enrique</p>	<p>Temas: 1.- Junta Nacional de Ventas 2012 2.- CISA QIDS</p> <p>Expositores: 1.- Comité ESR 2.- Eligio Juárez</p>	<p>Temas: 1.- Homenaje a Lic. Salvador Tomel 2.- Resultados Plásticos</p> <p>Expositores: 1.- Organización 2.- Humberto Chávez</p>	<p>Temas: 1.- Unidos por la Montaña 2.- Conciencia en Ecología y gastos.</p> <p>Expositores: 1.- Exp. Externo 2.- Raúl Castillo</p>

Temas, Expositores, Copilotos de la Comunicación y Asistentes al Evento de Comunicación de enero a junio de 2012